

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



МОСІЙЧУК Марина Євгеніївна

(здобувачка вищої освіти групи ЗМО–24–1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Мосієнко Т.П.



Керівник роботи:

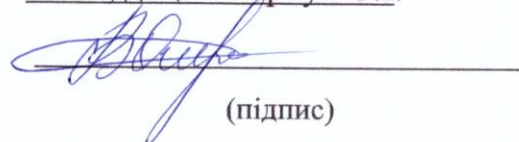
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю.С.



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Вікарчук О.І.



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Мосійчук М.Є. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано ефективність управління конкурентоспроможністю та запропоновано заходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, фінанси, стратегія, розвиток.

Annotation

Mosiichuk M.Y. Mechanism for managing the competitiveness of an enterprise. Manuscript.

Master's thesis submitted for the degree of Master of Science, field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's thesis examines the theoretical foundations of enterprise competitiveness, analyzes the effectiveness of competitiveness management, and proposes measures to improve competitiveness management.

Keywords: competitiveness, enterprise, finance, strategy, development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та важливість управління конкурентоспроможністю підприємства.....	8
1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства	16
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	21
1.4. Нормативно-правова база та інформаційні ресурси управління конкурентоспроможністю підприємства	28
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2	35
Аналітичне дослідження механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»	35
2.1. Організаційно–управлінська характеристика підприємства	35
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану та трудових ресурсів підприємства	41
2.3. Оцінка стану та ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.....	52
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3	63
ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА».....	63
3.1. Напрямки покращення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.....	63
3.2. Розробка заходів щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»	71
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	78
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВОК.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації, діджиталізації та зростаючої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках є обов'язковим для ведення господарської діяльності. Сучасні українські підприємства стикаються з низкою складних викликів: нестабільністю економічного середовища, воєнними ризиками, коливаннями валютних курсів, підвищенням вартості ресурсів, обмеженнями у логістиці та змінами пріоритетів споживачів. У таких умовах здатність формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги стає визначальним фактором успішної діяльності та довгострокового розвитку.

Для досягнення цих цілей надзвичайно важливим є створення ефективного механізму управління конкурентоспроможністю, який інтегрує фінансові, виробничі, інноваційні та маркетингові компоненти. Відсутність структурованої системи управління позбавляє підприємства можливості швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури й утримувати стабільні позиції на конкурентному ринку. Тому дослідження даного механізму є не лише актуальним і практично значущим, але й важливим для теоретичної основи подальшого розвитку бізнесу в Україні.

Питання управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтовно досліджували багато українських та закордонних науковців. Серед українських слід відзначити праці Л. І. Антошкіна, О. Є. Кузьміна, С. М. Ілляшенка, І. А. Бланка, В. В. Прохорової, Н. С. Краснокутської, О. М. Тридіда, М. Г. Сайфетдінової, А. А. Мазаракі, Т. В. Омеляненко та В. Є. Хаустової. У їх наукових роботах розглянуто теоретичні засади конкурентоспроможності, методи її оцінювання, механізми управління та формування конкурентних переваг підприємств у різних галузях економіки. Серед закордонних вчених, особливе місце посідають М. Портер, Дж. Барні, Ф. Котлер, Г. Хамел та К. Прахалад. Так, Майкл Портер у своїй класичній праці «Competitive Strategy» (1980р.) зазначає, цитує: «конкурентні переваги формуються через здатність підприємства обирати та реалізовувати унікальну стратегію, відмінну від

конкурентів». У подальших дослідженнях він підкреслює, що саме ефективна система управління дозволяє утримувати ці переваги в довгостроковій перспективі.

Дж. Барні у роботі «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» (1991р.) наголошує, що цитую: «стійка конкурентна перевага виникає тоді, коли ресурси підприємства є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними», що безпосередньо пов'язує конкурентоспроможність з механізмами управління ресурсним потенціалом.

Метою магістерської роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» з метою підвищення ефективності його діяльності та зміцнення позицій на конкурентному ринку.

При написанні роботи, необхідно вирішити наступний ряд завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та механізмів її управління;
- проаналізувати фінансово-економічний стан та результати діяльності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства на основі відповідних показників і моделей;
- дослідити конкурентне середовище та позиції підприємства на ринку;
- виявити основні проблеми у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»;
- розробити напрями та конкретні заходи щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю;
- оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та

практичних підходів до формування та функціонування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретично-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи став системно-структурний підхід. Він розглядає систему управління персоналом підприємства як цілісну, структуровану підсистему, що водночас є складовою частиною загальної системи управління підприємством. У ході дослідження використовувалися різні методи.

Метод аналізу застосовувався для визначення основних принципів розвитку системи управління персоналом, а логічний підхід допоміг у теоретичному узагальненні положень щодо управління кадрами.

Для оцінки показників діяльності підприємства були використані статистичний та аналітичний методи. Вони дозволили проаналізувати ефективність використання трудових ресурсів, таких як продуктивність праці та плинність кадрів. Крім того, наукові джерела сприяли формуванню висновків щодо шляхів удосконалення системи управління персоналом в умовах сучасних викликів.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в поглибленні теоретичних положень щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням сучасних умов функціонування ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання сформульованих у роботі висновків, рекомендацій і запропонованих заходів у практичній діяльності підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності.

За результатами дослідження опубліковано:

Мосійчук М. Є. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Тези VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні

виклики сталого розвитку бізнесу». Секція 1. Сучасні моделі ефективного менеджменту, бізнесу та маркетингу підприємства. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2025. С. 85.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі у VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 90 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та важливість управління конкурентоспроможністю підприємства

Поняття ринку сьогодні є одним із найбільш уживаних у нашому суспільстві. Це обумовлено переходом України на шлях ринкової економіки та формування ринкових відносин. У межах економічної категорії ринок відображає головні аспекти економічних взаємин, що виникають між учасниками економічної системи, зокрема виробниками та споживачами, у процесі обміну результатами та факторами виробництва. Основою, яка розкриває сутність ринкових відносин, виступає поняття конкуренції. Конкуренція сьогодні є ключовою складовою функціонування ринкової економіки. У загальному розумінні конкуренція – це змагання між окремими виробниками товарів, послуг чи робіт за найкращі умови виробництва, за завоювання більшої кількості споживачів та отримання максимально можливого прибутку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Саме конкуренція забезпечує економічну свободу для споживачів, пропонуючи широкий вибір товарів різних виробників, представлених численними підприємствами. У процесі конкурентної боротьби суб'єкти господарювання мають спільну мету – максимізацію прибутків шляхом задоволення потреб споживачів. Однак шляхи її досягнення у кожного учасника ринку різні, і перемогу здобуває той, хто швидше за інших створює конкурентні переваги та завойовує стабільний сегмент ринку. Проте досягнення конкурентних переваг – лише початковий етап, адже утримання завойованих позицій на ринку є значно складнішим завданням. Здатність підприємства до конкуренції визначається його конкурентоспроможністю. Поняття «конкурентоспроможність» було запропоноване відомим американським економістом Майклом Портером у його

праці «Стратегія конкуренції». Він визначив конкурентоспроможність як сукупність певних переваг об'єкта у порівнянні з іншими аналогічними на ринку. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти й продавати товари або послуги, які мають найкращі цінові та нецінові характеристики для споживачів у порівнянні з аналогічною продукцією інших підприємств тієї ж галузі. Для її вивчення застосовуються такі концепції, як теорія порівняльних витрат (Д. Рікардо), теорія порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), аналіз конкурентних переваг і чинників управління ресурсами та їхньої продуктивності (М. Портер) [12].

Нижче подано таблицю (1.1.) з українськими науковцями, які досліджують конкурентоспроможність підприємства і подають власні визначення цього терміну.

Табл. 1.1.

Визначення «конкурентоспроможності» різними українськими
науковцями

Автор	Визначення поняття
Кузьмін О.Є. [48]	Здатність підприємства в умовах ринку забезпечувати стійкий прибуток і розвиток, формуючи та підтримуючи конкурентні переваги порівняно з іншими суб'єктами господарювання
Клименко С.М. [40]	Інтегральна характеристика потенціалу підприємства та результатів діяльності, що відображає спроможність успішно конкурувати на певному ринку за рахунок ефективного використання ресурсів і задоволення потреб споживачів.
Должанський І.З. [25]	Можливість підприємства витримувати конкуренцію завдяки раціональній організації виробництва, належному рівню якості продукції та оптимальній ціновій політиці.
Лупак Р.Л. [53]	Здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи або підвищуючи свою ринкову частку й фінансову стабільність на основі використання конкурентних переваг.
Павлова В.А. [56]	Комплексна сукупність характеристик діяльності підприємства та ресурсного потенціалу, що забезпечує привабливість для споживачів і інвесторів порівняно з конкурентами.

Джерело: складено автором

Представлені визначення відображають різноманітні підходи до аналізу конкурентоспроможності послуг, зосереджуючи увагу на аспектах якості, інновацій, економічних показників, потреб споживачів та стратегій підприємств.

Теорія порівняльних витрат Давіда Рікардо була сформульована на початку XIX століття у праці «Початки політичної економії та оподаткування» (1817). Вчений довів, що країни та суб'єкти господарювання отримують вигоду від спеціалізації та обміну навіть у тому випадку, якщо одна зі сторін має абсолютні переваги у виробництві всіх товарів. Ключовою ідеєю є те, що економічна доцільність визначається не абсолютними, а відносними витратами. У межах цієї теорії конкурентоспроможність ґрунтується на здатності виробляти продукцію з меншими альтернативними витратами, що є важливою передумовою формування ефективної виробничої структури та спеціалізації.

Подальший розвиток цієї ідеї отримав у працях Елі Гекшера та Бертиля Оліна, які сформували теорію порівняльних переваг факторів виробництва (модель Хекшера – Оліна). У своїх дослідженнях вони обґрунтували, що конкурентні переваги країни або підприємства визначаються не лише витратами, а й забезпеченістю факторами виробництва – працею, капіталом, природними ресурсами, технологіями. Згідно з цією теорією, суб'єкт господарювання повинен спеціалізуватися на тих видах продукції, для яких він має відносний надлишок факторів. Ця модель стала основою ресурсного підходу до конкурентоспроможності та широко використовується для аналізу галузевої спеціалізації й міжнародної торгівлі [29].

Вагомий внесок у сучасну теорію конкурентоспроможності зробив Майкл Портер, який у роботах «Competitive Strategy» та «Competitive Advantage» розробив концепцію конкурентних переваг підприємства. Він запропонував модель п'яти сил конкуренції, яка дозволяє оцінювати привабливість галузі, а також ланцюг створення цінності (value chain), що дає змогу визначити, на яких етапах діяльності формується конкурентна перевага (рис.1.1.). Портер довів, що конкурентоспроможність залежить не лише від ресурсів, а й від ефективності управління ними, рівня продуктивності та здатності підприємства до інновацій. Його підхід став фундаментом для стратегічного управління конкурентними перевагами на рівні підприємства.

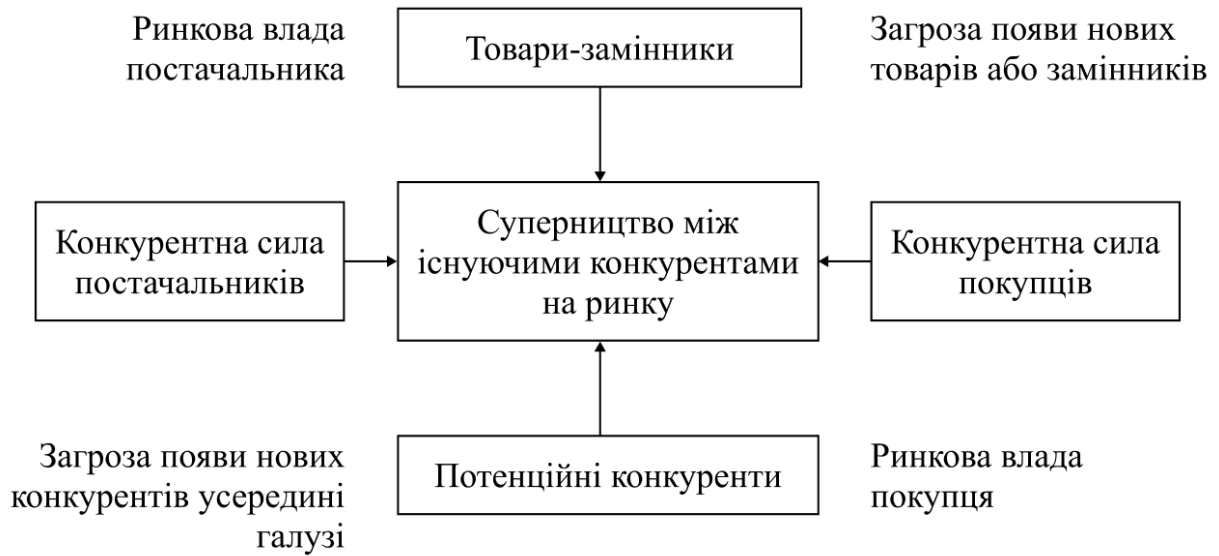


Рис. 1.1. – Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Джерело: складено автором на основі [26, 50]

На рис. 1.1. представлено модель управління конкурентоспроможністю підприємства, яка слугує логічним описом запропонованого підходу до створення системи управління. Ця модель відображає сутність управлінського процесу, взаємодію та взаємний вплив основних елементів і блоків, а також визначає пріоритети управлінської діяльності, спрямовані на досягнення поставленої мети.

Модель управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою науково обґрунтовану структуру взаємопов'язаних компонентів, методів та інструментів, за допомогою яких підприємство створює, підтримує та вдосконалює свої конкурентні переваги на ринку. Вона відображає послідовність і логіку управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільних позицій підприємства в умовах конкурентного середовища. Основна суть цієї моделі полягає в інтеграції аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінці ресурсного потенціалу, визначенні рівня конкурентоспроможності, виборі відповідної стратегії та ефективному впровадженні управлінських рішень. Завдяки цій моделі управління конкурентоспроможністю набуває

системного характеру, стає цілеспрямованим, контрольованим і орієнтованим на довгостроковий розвиток.

На рис. 1.2. зображено схема моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.



Рис. 1.2. – Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [18,25]

Як видно з рисунка 1.2., запропонована модель управління передбачає реалізацію скоригованого та варіантного типів управління. Стрілки, які через зворотний зв'язок з'єднують елемент «Мета управління конкурентоспроможністю» з іншими складовими та блоками моделі, забезпечують безперервний комунікаційний процес. Це дозволяє оцінювати рівень досягнення поставленої мети і за потреби вносити коригування.

Наявність у моделі кількох варіантів комбінацій конкурентних переваг дає змогу розробляти стратегії конкуренції та обирати оптимальну згідно з заданими критеріями. При цьому автор висловлює незгоду з трактуванням ключових компетенцій як рівнозначних і взаємозамінних елементів ресурсного підходу до визначення стратегії конкуренції (таких як персонал, фінанси, операційні процеси, якість, інформаційні технології тощо). Ключові компетенції – це не просто сукупність матеріальних ресурсів, технологій чи навичок персоналу для виробництва продукції чи надання послуг. Вони також охоплюють здатність створювати унікальні стратегії конкуренції та розвивати принципові управлінські навички, що відображено на рисунку 1.2. Такий підхід сприяє ширшому розумінню сутності ключових компетенцій [33].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, адже саме цей процес визначає здатність компанії зберігати та покращувати свої позиції на ринку в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін у потребах споживачів. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги, оптимально використовувати ресурсний потенціал, підвищувати якість продукції та знижувати витрати, що безпосередньо впливає на фінансові результати компанії. Крім того, управління конкурентоспроможністю має стратегічне значення для довгострокового розвитку підприємства. Застосування сучасних методів і підходів у цьому напрямку дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, адаптуватись до зовнішніх умов, зменшувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Систематичне управління конкурентоспроможністю також сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компанії, зміцненню її репутації на ринку й розширенню збутових каналів. Усе це разом забезпечує стабільне функціонування підприємства та його сталий розвиток у довгостроковій перспективі [40].

Р. Хейс, С. Уїлрайт і Д. Кларк виокремлюють чотири ключові рівні конкурентоспроможності підприємств:

1. Керівництво підприємств цього рівня сприймає управління як щось нейтральне в середині компанії. Їхня головна роль полягає в забезпеченні виробництва продукції, не приділяючи уваги створенню несподіванок для конкурентів чи клієнтів. Вони впевнені у якості конструкції й технологічному рівні своїх товарів, а також в організації збуту та ефективності реклами. Такий підхід може спрацювати, якщо компанія знайде та закріпить своє місце на ринку, яке убезпечить її від негайної конкуренції. Однак, коли компанія перевищує рамки своєї ніші, їй доводиться вступати в конкурентну боротьбу зі створенням нових переваг.

2. Підприємства цього рівня прагнуть відповідати стандартам, їх основними конкурентами. Це включає дотримання технічних процесів, технологій та методів виробництва лідерів галузі. Такі компанії використовують ті ж підходи до управління якістю та організації праці. Проте в умовах жорсткої конкуренції деякі з них змушені відмовитися від стереотипних підходів задля підвищення ефективності.

3. Компанії цього рівня зосереджуються на удосконаленні управлінських функцій, якості та ефективності управління, а також на високій організації виробництва у найширшому значенні. Завдяки цьому вони здатні багато років випереджати своїх конкурентів [11].

4. Ці компанії готові кинути виклик будь-якому гравцю на світовому ринку будь-якому аспекті виробництва чи управління. Вони репрезентують підприємства глобального класу. Підприємства третього і четвертого рівнів традиційно називають стратегічними або стратегічно важливими. У японському менеджменті конкурентоспроможність компаній вимірюється через п'ятирівневу ієрархію факторів [47].

В загальному розумінні управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований вплив на чинники і умови, які формують конкурентоспроможність підприємства в існуючому конкурентному середовищі. Однак формування нової парадигми управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на пріоритетах, сформульованих

на основі теоретичних викладок:

1. Формування нового стратегічного мислення, яке ні в якому разі не повинно зводитися до стратегічного планування.
2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: підприємство як система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.
3. Розуміння чинника часу як пріоритетного конкурентній боротьбі.
Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинна стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування.
4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки.
5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.
6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях.
7. Спільне творення цінності виробником і споживачем продукції (послуг) через системні спільні здібності, що мають індивідуалізований характер. Таке розуміння пріоритетів управління передбачає трансформацію підходів до побудови моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку.
8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої. Перспективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства

передбачає урахування процесів поширення нових форм організаційних утворень (ланцюгів) та форм конкуренції, насамперед – внутрішньо ланцюгової та між ланцюгової [50].

Виходячи з цього, можна дати визначення мети управління конкурентоспроможністю підприємства як стану, до якого прагнуть перевести об'єкт управління. Вона полягає у забезпеченні умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі як системі вищого порядку та випередження конкурентів у боротьбі за ресурси зацікавлених сторін [17].

На основі сформульованої мети управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розуміти як процес системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг. При цьому передбачається гармонізація інтересів усіх користувачів інформації, які прагнуть бути компетентними щодо окремих аспектів конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою цілісну систему, що включає принципи, методи, інструменти та управлінські рішення, орієнтовані на створення, підтримку й розвиток стійких конкурентних переваг у ринковому середовищі. Він інтегрує фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні й організаційні складові в єдиний управлінський процес. Для ефективного функціонування такого механізму необхідно постійно аналізувати зовнішнє середовище та внутрішній потенціал підприємства, оцінювати його конкурентні позиції, визначати сильні й слабкі сторони, а також розробляти й впроваджувати заходи з підвищення

ефективності роботи. Стратегічне планування є ключовою складовою цього механізму, адже забезпечує гармонійний зв'язок між поточними управлінськими рішеннями і довгостроковими цілями розвитку. Діяльність механізму дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін ринкової ситуації, мінімізувати ризики, оптимізувати витрати, вдосконалювати якість продукції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Таким чином, цей механізм стає ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку і економічної стійкості підприємства в умовах конкурентної боротьби [14].

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою комплекс заходів, спрямованих на систематичне вдосконалення товарів, пошук нових клієнтів і каналів збуту, а також на оптимізацію сервісу, реклами тощо. Цей процес є важливим аспектом менеджменту, орієнтованим на створення й розвиток конкурентних переваг підприємства.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідною умовою його стабільного функціонування та розвитку. Реалізація цього процесу потребує чіткого визначення завдань, спрямованих на формування та підтримку стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення позицій підприємства на ринку. Саме тому, основні завдання з управління конкурентоспроможністю підприємства охоплюють забезпечення стійких позицій на ринку, підвищення якості продукції та послуг, оптимізацію витрат із одночасним зниженням собівартості виробництва.

До важливих аспектів також належать формування ефективної цінової політики, розвиток інноваційних рішень, удосконалення системи управління та організаційних процесів. Особлива увага приділяється підвищенню продуктивності праці, мотивації персоналу, розширенню ринків збуту, покращенню іміджу підприємства, а також забезпеченню його фінансової стабільності та інвестиційної привабливості.

Детальніше завдання управління конкурентоспроможністю підприємства розглянуто на рис. 1.3.



Рис. 1.3. – Завдання управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [14,24,36]

Тож, як бачимо з рис.1.3., уміння ефективно управляти конкурентоспроможністю підприємства є ключовою умовою його стабільного функціонування та розвитку в сучасному ринковому середовищі. Саме завдяки системному управлінню підприємство здатне своєчасно реагувати на зміни попиту, дії конкурентів і зовнішні ризики, формувати стійкі конкурентні переваги та підвищувати фінансові результати.

На сьогодні питання управління та підвищення конкурентоспроможності стає особливо актуальним через кризові явища, структурні зміни в економіці

країни та за її межами, розрив виробничих зв'язків, реструктуризацію підприємств та інші проблеми. Ефективне управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності потребує врахування комплексу чинників, які безпосередньо впливають на її стан. У економічній літературі найбільш популярною є класифікація таких чинників на внутрішні та зовнішні. Це має сенс, тому що для успішного управління необхідно брати до уваги не лише процеси й трансформації всередині підприємства, але й зміни у зовнішньому середовищі. Його слід розглядати як невід'ємну складову загальної системи управління компанією. Фактори, які впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми (табл.1.2.).

Табл.1.2.

Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал).	Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів).
Фінансові можливості (доступ до фінансових ресурсів, співвідношення власних та позичених коштів).	Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах).
Маркетингові дослідження (ступінь задоволення потреб споживачів, ємність ринку).	потреб споживачів, ємність ринку). Ресурсний потенціал (забезпечення країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження).
Система постачання (надійність поставок, дотримання строків).	Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів).
Місцезнаходження суб'єкта господарювання (інфраструктура, доступність сировини, наближення до постачальників).	Економічні умови (рівень розвитку господарства, стан оподаткування, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати).
Збутова діяльність (налагоджені канали розподілу, рівень витрат на збут).	Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування).
Організаційна структура (ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства).	Соціальні умови (рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, культурний рівень розвитку суспільства).

Джерело: складено автором на основі [11,17]

На основі даних з таблиці 1.2. варто відзначити, що внутрішні фактори

являють собою ті чинники, вплив яких на конкурентоспроможність цілком або частково визначається самим підприємством, тобто вони перебувають під його безпосереднім контролем. З іншого боку, зовнішні фактори – це ті, що не залежать безпосередньо від діяльності підприємства. Вони охоплюють комплекс економічних, соціальних, природних умов, функціонування національних і міжнародних структур, а також інших зовнішніх чинників, які існують в глобальному середовищі та впливають на функціонування суб'єкта господарської діяльності.

Робота над створенням і розвитком конкурентних переваг повинна проводитися у всіх напрямках діяльності підприємства. Основні аспекти забезпечення його конкурентоспроможності разом із характерними особливостями наведено в додатку. Конкурентоспроможність можлива завдяки формуванню переваг у всіх ключових функціях «ланцюга вартості» за концепцією М. Портера, включаючи допоміжні. Аналізуючи природу цього явища, вчений дійшов висновку, що існування конкурентних переваг залежить від наявності ресурсів і їх ефективного використання підприємством [24].

Суть механізму управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що це цілісна система взаємопов'язаних елементів, за допомогою яких підприємство формує, підтримує й посилює свої конкурентні переваги на ринку. Він забезпечує перехід від аналізу стану підприємства до практичних управлінських дій і контролю їх результатів.

Цей механізм складається з кількох ключових складових. Насамперед це мета управління, яка полягає у забезпеченні стійких конкурентних позицій і зростанні ефективності діяльності. Далі важливе місце займають принципи управління (системність, комплексність, безперервність, адаптивність, орієнтація на результат). Основу практичної реалізації становлять методи управління – економічні, виробничі, організаційні, маркетингові, інноваційні та стратегічні. Через них здійснюється безпосередній вплив на фінансові результати, якість продукції, витрати, попит і позиції на ринку [39].

До складу механізму входять також інструменти управління:

- ціноутворення;
- бюджетування;
- маркетингові комунікації;
- інвестиційні проєкти;
- інновації;
- мотивація персоналу;
- цифрові технології.

Важливою складовою є інформаційне забезпечення, тобто фінансова звітність, аналітичні показники, ринкові дослідження та система моніторингу. Завершальним елементом механізму виступає контроль і коригування, які дають змогу оцінювати ефективність прийнятих рішень і вчасно вносити зміни.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багатогранною категорією, що характеризується сукупністю ознак, властивостей і чинників. Вона досягається шляхом створення конкурентних переваг у всіх сферах діяльності організації і забезпечує не лише збереження позицій на ринку, а й створює основу для довгострокового зростання й економічної стійкості підприємства [15].

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є важливою передумовою формування ефективної стратегії розвитку та удосконалення механізму управління його діяльністю. Вона дозволяє не лише визначити поточні позиції підприємства на ринку, а й оцінити його потенційні можливості, здатність протистояти конкурентному тиску та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності дає змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти функціонування, визначати джерела конкурентних переваг і напрями їх подальшого посилення.

У сучасній економічній науці сформовано широкий спектр методичних

підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, які відрізняються за метою, інструментарієм, системою показників та глибиною аналізу. Одні з них орієнтовані на фінансово-економічні показники, інші – на ринкове середовище, якість продукції, ефективність управління чи інноваційний потенціал. З огляду на це, доцільним є узагальнення та систематизація основних методів оцінки конкурентоспроможності, що дозволяє обґрунтовано обрати найбільш придатні з них для практичного застосування на конкретному підприємстві. Саме тому далі доцільно розглянути основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, їх переваги, недоліки та особливості використання [22].

Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється за допомогою комплексу методів і інструментів, спрямованих на формування та підтримку стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Ефективність цього процесу залежить від обґрунтованого вибору та поєднання економічних, організаційних, виробничих, маркетингових, інноваційних і стратегічних методів. Методи управління конкурентоспроможністю підприємства наведені у табл. 1.3.

Табл. 1.3.

Методи управління конкурентоспроможністю підприємства

Метод	Опис
Економічний	Спрямований на вплив через фінансові та вартісні інструменти. Він передбачає управління собівартістю, ціноутворенням, прибутком, рентабельністю, інвестиціями, бюджетуванням і фінансовим плануванням. Цей метод дозволяє підвищити конкурентні позиції за рахунок зниження витрат, гнучкої цінової політики та підвищення ефективності використання ресурсів.
Організаційно-управлінський	Пов'язаний з удосконаленням системи управління підприємством. Сюди належать оптимізація організаційної структури, розподіл функцій, підвищення якості управлінських рішень, впровадження систем контролінгу, менеджменту якості, автоматизація управлінських процесів. Вони забезпечують узгоджену роботу всіх підрозділів.
Виробничо-технологічний	Спрямований на підвищення технічного рівня виробництва та якості продукції. Включає модернізацію обладнання, впровадження інноваційних технологій, автоматизацію, зниження браку, енергозбереження, підвищення

	продуктивності праці. Цей методи безпосередньо впливає на собівартість і конкурентні переваги продукції.
--	--

Продовження табл. 1.3.

Маркетинговий	Спрямований на підвищення технічного рівня виробництва та якості продукції. Включає модернізацію обладнання, впровадження інноваційних технологій, автоматизацію, зниження браку, енергозбереження, підвищення продуктивності праці. Цей методи безпосередньо впливає на собівартість і конкурентні переваги продукції.
Інноваційний	Пов'язаний з упровадженням нових продуктів, технологій та управлінських рішень. Він передбачає інноваційний розвиток, R&D, створення унікальних товарів, використання сучасних матеріалів, діджиталізацію бізнес-процесів. Інновації є основою довгострокових конкурентних переваг.
Інвестиційний	Спрямований на залучення та ефективне використання інвестицій для розвитку підприємства. Йдеться про оновлення основних засобів, розширення виробництва, впровадження інноваційних проєктів, підвищення інвестиційної привабливості.
Соціально-кадровий	Охоплює управління персоналом: підбір і розвиток кадрів, мотивацію, оплату праці, систему стимулювання, підвищення кваліфікації. Кваліфікований персонал є важливою передумовою ефективної роботи підприємства та його конкурентних переваг.
Стратегічний	Пов'язаний з формуванням довгострокової стратегії розвитку підприємства. До нього належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельні методи (матриця БКГ, матриця Ансоффа), конкурентні стратегії за М. Портером. Він дозволяє визначити перспективні напрями розвитку та адаптації до ринкових змін.

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

Методи управління конкурентоспроможністю підприємства мають комплексний характер і повинні застосовуватися в сукупності. Лише поєднання економічних, виробничих, маркетингових, інноваційних і кадрових методів забезпечує формування стійких конкурентних переваг та стабільний розвиток підприємства [26].

У табл. 1.4. наведено переваги і недоліки кожного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Табл. 1.4.

Переваги і недоліки методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Економічний	Дозволяє знижувати витрати, підвищувати прибуток і рентабельність, швидко впливає на фінансовий результат	Залежить від ринкової кон'юнктури, потребує точних фінансових розрахунків
Організаційно-управлінський	Покращує координацію роботи підрозділів, підвищує ефективність управління	Вимагає часу на впровадження, можливий опір персоналу
Виробничо-технологічний	Підвищує якість продукції, продуктивність праці, знижує рівень браку	Потребує значних інвестицій у обладнання та технології
Маркетинговий	Підвищує впізнаваність бренду, попит і обсяги продажів	Потребує постійних фінансових витрат, результат не завжди миттєвий
Інноваційний	Створює унікальні конкурентні переваги, забезпечує довгостроковий розвиток	Високі ризики, значні витрати на R&D
Інноваційний	Забезпечує оновлення виробництва та розширення діяльності	Залежність від інвесторів, ризик неповернення вкладень
Соціально-кадровий	Підвищує кваліфікацію персоналу, продуктивність праці, мотивацію	Потребує постійних витрат на навчання та оплату праці
Стратегічний	Дає можливість довгострокового планування та адаптації до змін ринку	Не забезпечує швидкого результату, залежить від точності прогнозів

Джерело: складено автором на основі [53, 56]

Слід вивчити питання оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розглянуті методи повністю не відповідають потребам українських підприємств, оскільки питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається невирішеним. Вибір методу індивідуальний для кожного підприємства і визначає завдання, які необхідно вирішити, рівень прийняття рішень та фактори конкурентного середовища. Для цього необхідно виходити не з

універсальних підходів, а з індивідуальних особливостей його діяльності, фінансового стану та ринкового середовища. Насамперед, слід чітко визначити мету оцінки: чи потрібен аналіз для стратегічного планування, пошуку резервів зростання, залучення інвестицій, підвищення прибутковості або виходу на нові ринки. Саме від мети залежить доцільність вибору того чи іншого методу.

Метою оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства є встановлення відповідності послуг до вимог ринку, визначення сильних і слабких сторін порівняно з конкурентами та пошук шляхів для покращення конкурентних переваг, що забезпечать стійкий розвиток компанії. Це дозволяє:

- покращити якість послуг відповідно до очікувань клієнтів;
- оптимізувати використання ресурсів, спрямовуючи їх на ключові аспекти конкурентоспроможності;
- ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення для зміцнення ринкових позицій;
- визначати напрями інноваційного розвитку для створення унікальних пропозицій;
- відстежувати ринкові тенденції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Завдання оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства передбачають:

- аналіз сильних і слабких сторін послуг шляхом вивчення відповідності потребам цільових споживачів і порівняння їх із конкурентними продуктами;
- оцінку якості послуг для виявлення рівня задоволення клієнтів і визначення можливостей для вдосконалення;
- перегляд цінової політики задля забезпечення привабливого співвідношення ціни й цінності послуг;
- вивчення рівня споживчої лояльності для розуміння уподобань і потреб клієнтів;

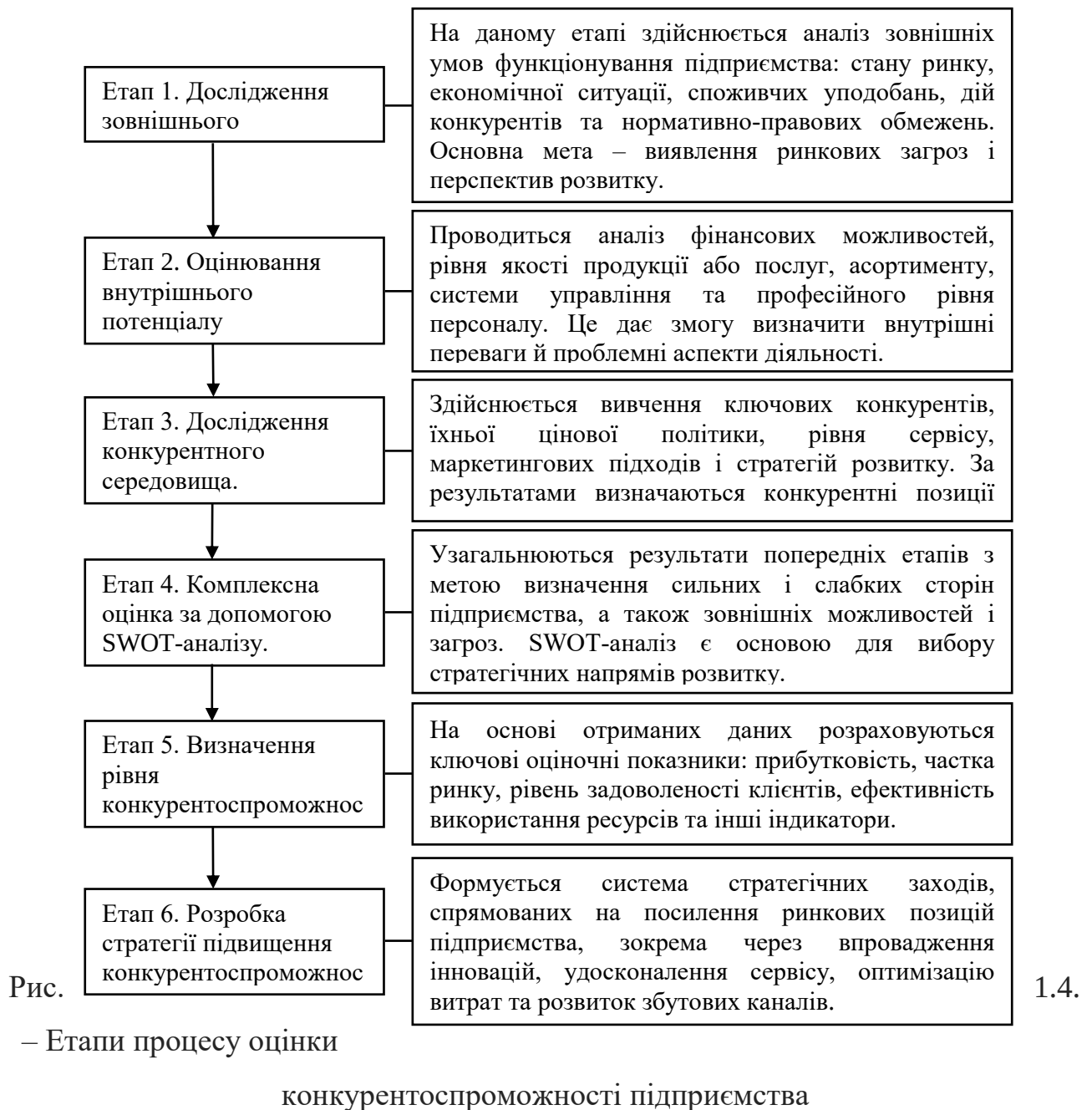
- врахування ринкових тенденцій і адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- аналіз маркетингових і комунікаційних стратегій із метою підвищення ефективності просування послуг;
- оцінку інноваційного потенціалу для створення унікальних конкурентних переваг;
- наразі моніторинг дій конкурентів для оперативного реагування та зміцнення своїх позицій на ринку;
- формування рекомендацій для стратегічного й оперативного управління конкурентоспроможністю;
- контроль ефективності використання ресурсів підприємства у досягненні конкурентних переваг [16].

Оцінка конкурентоспроможності послуг є ключовим етапом у визначенні позиції підприємства на ринку та його потенціалу розвитку. Вона допомагає виявляти основні конкурентні переваги, слугуючи базою для успішної стратегії. Цей процес включає аналіз внутрішніх ресурсів компанії, зокрема ефективність бізнес-процесів і рівень задоволеності клієнтів, а також враховує зовнішні аспекти: дії конкурентів, ринкові тенденції й зміни в поведінці споживачів. Результати такого аналізу сприяють ухваленню управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності й зміцнення ринкових позицій компанії.

Процес оцінки конкурентоспроможності можна структуровано розділити на кілька етапів, представлених на рис. 1.4.

Важливим етапом є аналіз галузевих особливостей та рівня конкуренції. Для виробничих підприємств, де ключову роль відіграє собівартість і якість продукції, доцільно застосовувати економічні та виробничо-технологічні методи. Якщо підприємство працює у сфері активної конкуренції за споживача, доцільніше робити акцент на маркетингових і стратегічних методах. Для інноваційно орієнтованих компаній пріоритетними є інноваційні та інвестиційні підходи [71].

Також необхідно враховувати фінансові можливості підприємства та доступність інформації. Якщо фінансові ресурси обмежені, складні та капіталомісткі методи можуть бути недоцільними, і тоді варто застосовувати простіші аналітичні підходи, що ґрунтуються на фінансових коефіцієнтах, ринкових показниках і внутрішніх даних. Окрему роль відіграє рівень управлінських рішень – оперативний, тактичний чи стратегічний. Для оперативного управління використовують економічні та виробничі методи, для середньострокового – організаційні та маркетингові, а для довгострокового розвитку – стратегічні й інвестиційні.



Джерело: складено автором на основі [22, 39]

Найефективнішим підходом є не вибір одного методу, а їх комбінування, що дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну оцінку конкурентних позицій підприємства.

Отже, метод управління конкурентоспроможністю має підбиратися індивідуально, з урахуванням цілей підприємства, галузевої специфіки, фінансових можливостей, інформаційного забезпечення та рівня управлінських рішень. Саме такий підхід забезпечує практичну цінність обраного методу й підвищує ефективність управління конкурентоспроможністю в реальних умовах діяльності підприємства [8].

1.4. Нормативно-правова база та інформаційні ресурси управління конкурентоспроможністю підприємства

Нормативно-правова база та інформаційні ресурси управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовими складовими створення ефективного механізму прийняття управлінських рішень, дотримання законності в діяльності компанії та забезпечення її стабільного розвитку у конкурентному середовищі. Нормативно-правове регулювання визначає правила ведення бізнесу, умови конкуренції, вимоги до якості продукції, податкові зобов'язання та особливості інвестиційної діяльності, тоді як інформаційні ресурси створюють базу для аналізу ринкових умов і потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможність послуг підприємства тісно пов'язана зі здатністю адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Для цього правові норми мають враховувати інноваційні процеси та темпи трансформацій, що відбуваються на ринку. Регулювання включає важливі аспекти, зокрема забезпечення справедливої конкуренції, захист інтелектуальної власності та стимулювання впровадження сучасних технологій, які безпосередньо впливають на підвищення якості послуг. Важливу роль у

цьому процесі відіграють державні органи, які контролюють дотримання чинного законодавства та сприяють розвитку підприємств через підтримку інвестицій і вдосконалення інфраструктури. Крім того, гармонізація національного законодавства із міжнародними стандартами дає українським підприємствам змогу підвищувати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. Створення сприятливого нормативно-правового середовища є фундаментом для сталого розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки [12].

В Україні основу нормативно-правового регулювання у цій сфері становлять Конституція України, Господарський кодекс України та Цивільний кодекс України, які закріплюють базові принципи підприємницької діяльності, права та обов'язки суб'єктів господарювання. Важливий внесок вносять Податковий кодекс України, а також закони України, зокрема «Про захист економічної конкуренції», «Про захист прав споживачів», «Про інвестиційну діяльність», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про стандартизацію» та «Про технічні регламенти та оцінку відповідності». У табл. 1.5. узагальнено нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг в Україні [4].

Табл. 1.5.

Нормативно-правове забезпечення розвитку конкурентоспроможності
підприємств в Україні

Нормативно-правовий акт	Основні положення для управління конкурентоспроможністю
Конституція України [43]	Гарантує свободу підприємницької діяльності, захист конкуренції, рівність усіх форм власності
Цивільний кодекс України [66]	Регулює майнові та договірні відносини між суб'єктами господарювання
Закон «Про захист економічної конкуренції» [31]	Забороняє монополізм, недобросовісну конкуренцію, зловживання домінуючим становищем
Закон «Про захист прав споживачів» [32]	Визначає вимоги до якості продукції, безпеки та достовірності інформації для споживачів
Закон «Про інвестиційну діяльність» [34]	Регулює залучення та використання інвестицій для розвитку підприємства
Закон «Про	Визначає правила здійснення експорту, імпорту та

зовнішньоекономічну діяльність» [33]	міжнародної співпраці
Закон «Про стандартизацію» [35]	Встановлює вимоги до якості, безпеки та сумісності продукції

Продовження табл. 1.5.

Нормативні акти Антимонопольного комітету України [2]	Контроль за дотриманням конкурентного законодавства, запобігання зловживанням
ДСТУ 3998-2000 [22]	Державний стандарт України, який установлює загальні вимоги до якості, безпеки, маркування, пакування, транспортування та зберігання продукції легкої промисловості. Стандарт поширюється на широкий спектр виробів: тканини, трикотажні полотна, готові швейні вироби, а також вироби зі шкіри та штучної шкіри.
ISO 9001:2015 [54]	Підвищують якість управління та довіру до продукції на міжнародному ринку
GOTS [60]	Підтверджує екологічність та безпечність текстильних виробів

Джерело: складено автором

Важливе місце у забезпеченні ефективного функціонування та управління конкурентоспроможністю підприємства посідає фінансова звітність, яка є основним джерелом економічної інформації про результати діяльності, фінансовий стан і рух грошових коштів підприємства. Основними складовими фінансової звітності є баланс (звіт про фінансовий стан) та звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), які відображають структуру активів і пасивів підприємства, результати його господарської діяльності, рівень прибутковості, витрат і доходів. Саме ці форми звітності дозволяють об'єктивно оцінити фінансово-економічний стан підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також слугують базою для прогнозування, стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності (див. дод. А, Б).

Інформаційні ресурси управління конкурентоспроможністю базуються на даних з внутрішніх і зовнішніх джерел. До внутрішніх джерел належать:

- бухгалтерська і фінансова звітність;
- управлінський облік;
- бізнес-плани;

- бюджети;
- маркетингові дослідження;
- статистика продажів;
- інформація про виробничі витрати, продуктивність праці й ефективне використання ресурсів.

Ця інформація є основою для визначення фінансового стану компанії, оцінки її економічної ефективності та пошуку резервів для підвищення конкурентоспроможності. Зовнішні джерела інформації включають:

- статистичні дані Державної служби статистики України;
- аналітичні огляди Міністерства економіки України;
- дані торгово-промислових палат;
- галузеві звіти;
- маркетингові дослідження;
- матеріали фінансових і торгівельних порталів;
- результати виставок і ярмарків;
- наукові й консалтингові публікації.

Важливими є також відомості про діяльність конкурентів, ринкові ціни, поведінку споживачів і тенденції в галузі. Таким чином, нормативно-правова база встановлює правові засади управління конкурентоспроможністю підприємства, а інформаційні ресурси забезпечують аналітичну основу для розробки ефективних управлінських рішень. Гармонійне використання цих елементів надає можливість своєчасно реагувати на зміну ринкових умов, знижувати рівень ризиків, підвищувати продуктивність діяльності та досягати стійких конкурентних переваг. Приклади основних інформаційних ресурсів:

1. Державна служба статистики України. Надає офіційні дані щодо виробництва, фінансових результатів, рівня інфляції, доходів населення, галузевої структури економіки. Ці дані використовуються для макроекономічного та галузевого аналізу.

2. Міністерство економіки України. Публікує аналітичні звіти, прогнози

соціально-економічного розвитку, інформацію щодо державних програм підтримки бізнесу, інновацій та інвестицій.

3. YouControl, Opendatabot. Комерційні інформаційно-аналітичні системи,

які містять дані про фінансовий стан підприємств, судові справи, податкові борги, структуру власності та ділову репутацію конкурентів і партнерів.

4. Галузеві портали та маркетингові платформи (Prom, Rozetka, OLX, ProfiTrade). Дозволяють аналізувати рівень цін, асортимент продукції конкурентів, попит, відгуки споживачів та тенденції електронної комерції.

5. Маркетингові та консалтингові агентства (Nielsen, Kantar, Pro-Consulting). Надають професійні дослідження ринку, споживчої поведінки, конкурентного середовища, що є основою для формування маркетингової стратегії підприємства.

6. Торгово-промислова палата України. Є джерелом інформації про зовнішньоекономічні ринки, експортно-імпортні операції, ділові заходи, виставки та бізнес-місії [38].

Отже, можна зробити висновок, що застосування сучасних інформаційних систем є вирішальним чинником для підвищення конкурентоспроможності підприємств у динамічних умовах ринку. Новітні технології в сфері інформаційного забезпечення сприяють створенню персоналізованих пропозицій для клієнтів, що підвищує рівень їхньої лояльності та задоволеності. Крім того, вони сприяють налагодженню ефективної взаємодії з постачальниками та партнерами, оптимізують бізнес-процеси та мінімізують ризики. Відсутність належних інформаційних рішень може призвести до втрати конкурентних переваг через неефективність прийняття управлінських рішень та затримки в реагуванні на зміни ринкових умов. Тому інтеграція сучасних систем у процеси управління є важливою передумовою для стабільного розвитку та збереження провідних позицій на ринку. Вони не лише підтримують високий рівень конкурентоспроможності, але й відкривають нові перспективи для розвитку. Впровадження подібних

рішень слід розглядати як інвестицію в майбутнє підприємства, яка забезпечує гнучкість і адаптивність до будь-яких ринкових змін [27].

Висновки до розділу 1

На основі дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю послуг підприємства можна дійти таких висновків:

1. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти й продавати товари або послуги, які мають найкращі цінові та нецінові характеристики для споживачів у порівнянні з аналогічною продукцією інших підприємств тієї ж галузі. Для її вивчення застосовуються такі концепції, як теорія порівняльних витрат (Д. Рікардо), теорія порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), аналіз конкурентних переваг і чинників управління ресурсами та їхньої продуктивності (М. Портер).

2. Обґрунтовано, що Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, адже саме цей процес визначає здатність компанії зберігати та покращувати свої позиції на ринку в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та постійних змін у потребах споживачів. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги, оптимально використовувати ресурсний потенціал, підвищувати якість продукції та знижувати витрати, що безпосередньо впливає на фінансові результати компанії.

3. Встановлено, що механізм управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою цілісну систему, що включає принципи, методи, інструменти та управлінські рішення, орієнтовані на створення, підтримку й розвиток стійких конкурентних переваг у ринковому середовищі. Для ефективного функціонування такого механізму необхідно постійно аналізувати зовнішнє середовище та внутрішній потенціал підприємства, оцінювати його конкурентні позиції, визначати сильні й слабкі сторони, а також розробляти й впроваджувати заходи з підвищення ефективності роботи.

4. Узагальнено, що управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється за допомогою комплексу методів і інструментів, спрямованих на формування та підтримку стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. Вибір методу індивідуальний для кожного підприємства і визначає завдання, які необхідно вирішити, рівень прийняття рішень та фактори конкурентного середовища.

5. Доведено, що нормативно-правова база та інформаційні ресурси управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовими складовими створення ефективного механізму прийняття управлінських рішень, дотримання законності в діяльності компанії та забезпечення її стабільного розвитку у конкурентному середовищі. В Україні основу нормативно-правового регулювання у цій сфері становлять Конституція України, Господарський кодекс України та Цивільний кодекс України, які закріплюють базові принципи підприємницької діяльності, права та обов'язки суб'єктів господарювання. Важливий внесок вносять Податковий кодекс України, а також закони України, зокрема «Про захист економічної конкуренції», «Про захист прав споживачів», «Про інвестиційну діяльність», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про стандартизацію» та «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», а також фінансова звітність підприємства, яка є основним джерелом економічної інформації про результати діяльності, фінансовий стан і рух грошових коштів підприємства.

РОЗДІЛ 2

Аналітичне дослідження механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

2.1. Організаційно–управлінська характеристика підприємства

Об'єктом для написання магістерської кваліфікаційної роботи було обрано ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» у с. Великі Низгірці, Бердичівського району, Житомирської області. Це литовсько-шведська виробнича компанія, що працює з 1993 року в індустрії домашнього текстилю. Підприємство займається пошиттям подушок, ковдр та захисних на матрацників для приватних торгових марок. Їх місія полягає у виготовленні високоякісних та сертифікованих постільних принадлежностей європейського виробництва та зробити їх доступними для компаній будь-якої величини. Вони допомагають постійним клієнтам успішно розвивати свою категорію товарів домашнього текстилю [73].

Основні відомості про підприємство ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні відомості про підприємство ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Критерій	Характеристика критерію
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНТЕРСКАЛІТ УА »
Дата реєстрації	23.12.2004
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статус підприємства	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	33321122
Адреса	13352, Житомирська область, Бердичівський район, с. Великі Низгірці, вулиця Низгірецька, будинок 100-а
Форма власності та підпорядкування	Приватна
Керівник	Василенко О.М.
Засновник	ЛИТОВСЬКО-ШВЕДСЬКЕ ЗАКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІНТЕРСКАЛІТ», ЛИТВА, М. ШЯУЛЯЙ

Продовження табл.2.1.

Основні види діяльності	13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу 13.95 Виробництво нетканих текстильних матеріалів і виробів із них, крім одягу 14.19 Виробництво іншого одягу й аксесуарів 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах
Основні споживачі	Оптові покупці та торговельні мережі
Основні постачальники	AB Linas, UAB Linas LT, Baltic-Flax, Yur-Universal LLC, UAB Bageta
Основні конкуренти	«IDEIA», «Текстиль-Контакт», ТМ «Ярослав», ТМ «Руно»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 1993 р. з метою застосування накопичених знань про виробництво текстильної продукції та для перевірки експортних можливостей, група компаній Фабрики нетканих матеріалів (NMF Group) придбала завод у Швеції та назвала його литовсько-шведським ЗАТ Interscalit. У 2001 р. компанія вперше взяла участь в одній з найбільших текстильних виставок Європи – Heimtextil. Відтоді команда Interscalit стала постійним учасником виставки.

У 2018 р. зі збільшенням кількості замовлень та експортних напрямків настав час розширення виробничих площ та потужностей. Компанія вирішила придбати фабрику в Україні з досвідом у сфері виробництва текстилю для спальні.

У 2020 р. в Україну прийшов COVID-19, який змусив перейти на карантин багато підприємств. Серед них був і «ІНТЕРСКАЛІТ УА». На початку пандемії вони шили одноразові халати для лікарів на замовлення Міністерства охорони здоров'я Литовської Республіки, але пізніше на декілька місяців компанія припинила виготовляти продукцію і працівникам довелося деякий час бути без роботи. Але компанія не припинила підтримувати своїх працівників та платила зарплатню, попри те, що ніякого прибутку не отримувала. У 2021 р. компанія знову відновила роботу та повернула працівників на роботу, але з дотриманням карантинних обмежень.

У 2022 р. відбулося повномасштабне вторгнення росії в Україну, що змусило велику частину працівників виїхати за кордон. Незважаючи на це, «ІНТЕРСКАЛІТ УА» продовжував виконувати замовлення та постачати їх за кордон. Зараз компанія активно розвивається, наймає нових працівників, вчасно і якісно виконує та доставляє продукцію. Станом на 2025р. ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» постачає свою продукцію не лише на закордонні мережеві магазини, такі як JYSK та IKEA, а й в українські – Аврора, Епіцентр і також JYSK.

Підприємство складається з виробничого цеху, що налічує дев'ятнадцять ліній, обладнання для пошиття, упаковки, сортування, зберігання та відправки готових виробів, виробничі столи та машини. Також тут є адміністративні приміщення, склад, окреме приміщення для завантаження машини продукцією, роздягальня, їдальня та пропускний пункт. Так як компанія здійснює свою діяльність, впливаючи на навколишнє середовище, вона пропонує своїм клієнтам екологічні альтернативи: упаковку, яка легко переробляється або виготовляється із вторинної сировини; наповнювачі, виготовлені з ПЕТ пляшок; тканини, сертифіковані GRS; вироби, зареєстровані в системі Made in Green.

ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» має більше 30 років досвіду і категорії товарів домашнього текстилю, а технічні можливості компанії дозволяють виробляти ковдри, подушки та на матрацники різного розміру, виконувати стьобання тканини візерунком будь-якої складності. За потреби виготовляють інші текстильні вироби: спальні мішки, лежачки для тварин та декоративні подушки. Детальніший асортимент компанії наведено у табл. 2.2. [1].

Таблиця 2.2.

Асортимент готової продукції ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Категорія виробу	Тканина	Наповнювач	Гіпоалергенний
Ковдра для всіх сезонів	100% поліестер мікрофібра	100% регенероване поліефірне волокно	Так
Екологічна ковдра без	100%	100% інноваційне волокно	Так

морського пластику	сертифікована GOTS бавовна		
--------------------	-------------------------------	--	--

Продовження табл.2.2.

Ковдра виготовлена за екологічним сертифікатом	100% поліестер мікрофібра	100% регенероване поліефірне волокно	Так
Ковдра з мікрофібри Чотири пори року	100% поліестер мікрофібра	100% регенероване поліефірне волокно	Так
Подвійна комфортна подушка з бавовни DUO	100% бавовна GOTS	Кульки з 100% поліестерного волокна Volumetex	Ні
Подушка – Підкладка	100% поліестер мікрофібра	Кульки з 100% регенерованого поліестерного волокна	Так
Комплект подушок Місячний затишок	100% поліестер мікрофібра	Кульки з 100% регенерованого поліестерного волокна	Так
Комплект стьобаних подушок Кора з додатковим наповнювачем	100% поліестер мікрофібра	Кульки з 100% регенерованого поліестерного волокна	Так

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Це класична модель, у якій на верхівці знаходиться власник або директор підприємства; далі – керівники підрозділів (менеджери, начальники цехів, головний бухгалтер, інженер тощо); нижче – адміністративний і допоміжний персонал; на нижчому рівні – виробничі працівники (робітники цехів).

Отже, організаційна структура управління ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» складається з таких посад і їх обов'язків:

1. Власник – є найвищою ланкою управління, визначає загальні напрями розвитку компанії, формує стратегічні цілі, ухвалює ключові інвестиційні рішення, затверджує фінансову політику та контролює ефективність використання ресурсів.

2. Органи внутрішнього контролю – контролюють правильність ведення бухгалтерського обліку, дотримання фінансової дисципліни, виконання внутрішніх регламентів, а також оцінюють ризики й запобігають зловживанням.

3. Директор – відповідає за загальне управління, прийняття стратегічних рішень, забезпечення виконання статутних завдань та фінансово-господарської діяльності.

4. Заступник директора – займається операційним управлінням, координацією роботи підрозділів і реалізацією рішень, ухвалених директором.

5. Начальник виробництва – відповідає за організацію, координацію та контроль виробничого процесу, забезпечення виконання планів випуску продукції, дотримання технологічної дисципліни, якості продукції та ефективного використання ресурсів.

6. Технолог – відповідає за організацію та контроль технологічного процесу виробництва продукції, забезпечує стабільну якість продукції, зниження браку та підвищення ефективності виробництва.

7. Бухгалтер – веде фінансовий облік підприємства, здійснює розрахунки із постачальниками, працівниками, контролює податкову звітність і фінансові документи.

8. Менеджер – займається організацією продажів, пошуком клієнтів, веденням переговорів і укладанням договорів, контролює виконання замовлень.

9. Майстер – розподіляє завдання між працівниками, стежить за якістю та термінами виконання замовлень.

10. Бригадир – координує роботу робітників у зміні, забезпечує виконання виробничого плану, звітує перед начальником виробництва.

11. Швачки – здійснюють пошиття текстилю відповідно до технологічних карт, забезпечують якість виробів.

12. Підсобні робітники – пакують готові вироби, вкладають етикетки, перевіряють чи відповідає виріб тому, що замовив клієнт. Стежать за відсутністю бракованої продукції, перебирають волокно, яким наповнюють подушки та ковдри.

13. Логісти – організовують постачання сировини та відправку готової

продукції, оптимізують маршрути і контролюють складські запаси.

14. Наладчики – відповідають за технічне обслуговування, налаштування та регулювання швейного обладнання, забезпечують безперебійну роботу машин.

15. Технічний персонал – слідкує за санітарно-технічним станом приміщень.

Візуальна структура управління ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» представлена на рис. 2.1.

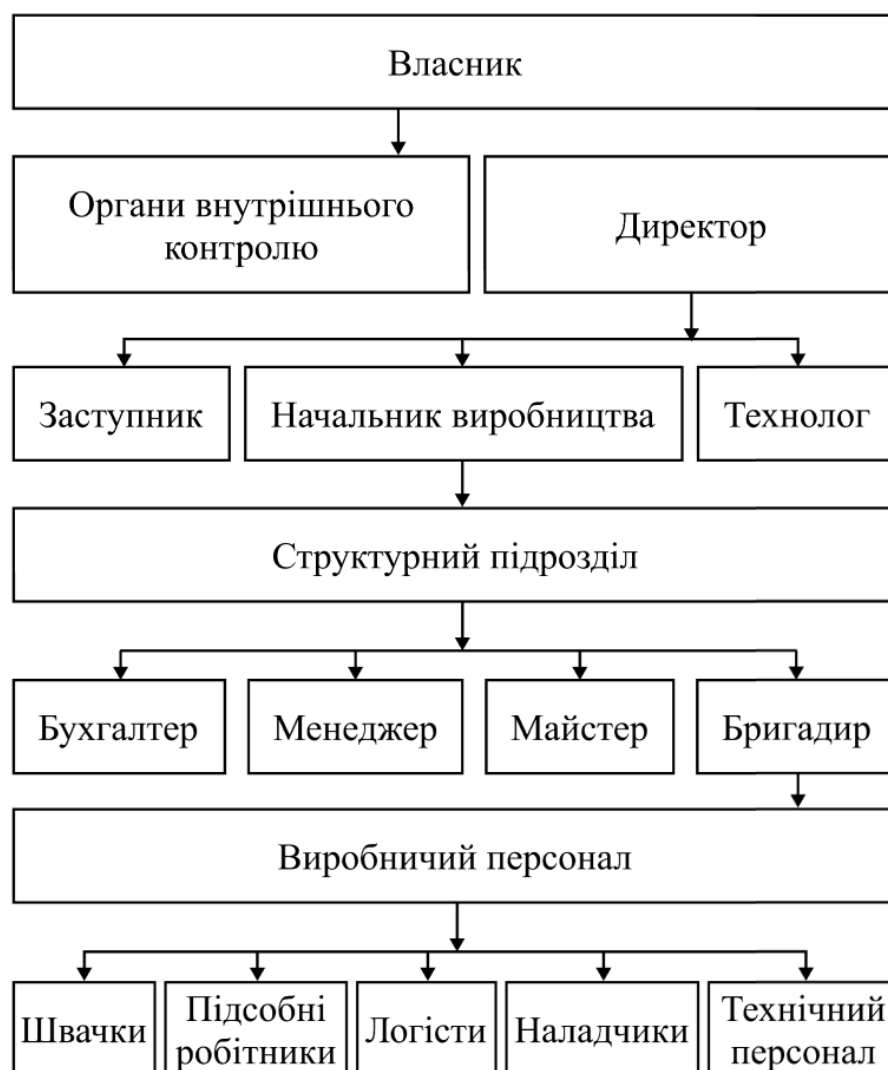


Рис 2.1. – Організаційна структура управління ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Отже, з рис.1.1. бачимо, що власник є найвищою ланкою структури управління підприємством, йому підпорядковуються директор та органи внутрішнього контролю. Директору підпорядковуються його заступник,

технолог і начальник виробництва. Начальнику в свою чергу підпорядковується структурний підрозділ, який складається з бухгалтера, менеджера, майстра та бригадира. Бригадир управляє виробничим персоналом, який включає в себе швачок, підсобних робітників, логістів, наладчиків та технічний персонал.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану та трудових ресурсів підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є надзвичайно важливим інструментом управління та розвитку бізнесу, оскільки дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також зрозуміти тенденції фінансового розвитку. Завдяки такій діагностиці керівництво отримує об'єктивну інформацію про платоспроможність, ліквідність, прибутковість та ефективність використання ресурсів, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це не тільки допомагає виявити проблемні області та ризики, але й спрямовує підприємство на оптимізацію витрат, поліпшення фінансової дисципліни та підвищення конкурентоспроможності. Крім того, діагностика фінансово-економічного стану необхідна для залучення інвесторів або кредиторів, оскільки вона демонструє прозорість і стабільність підприємства. Загалом, цей процес є ключовим для стратегічного планування та забезпечення стабільного і стійкого розвитку бізнесу [56].

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, -	%
Чистий дохід, тис. грн.	29 848,9	79 204	104 042,8	74 193,9	249
Валовий прибуток, тис.грн.	- 4 219,6	21 670,6	15 413,8	19 633,4	-
Чистий прибуток, тис.грн.	-19 157,10	3 244,90	-9 854,30	9 302,8	-
Середньорічна вартість	25 544, 65	35 286,35	45 940,2	20 395,55	80

основних засобів					
Середньорічна вартість активів, тис. грн	88 544	96 623,7	96 354, 4	7 810,4	8,8
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	28 269,3	37 622,2	47 921,4	19 652,1	70
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	60 247,7	59 001,5	48 432,95	-11 814,75	-20
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	100	64	70	-30	-30

Продовження табл. 2.3.

Фондовіддача, грн	1,17	2,24	2,27	1,1	94
Фондоозброєність, тис. грн /ос	255,45	551,35	656,29	400,84	157
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	298,5	1 237,6	1 486,33	1 187,83	398
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,5	1,34	2,15	1,65	330

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» за 2022-2024 рр. свідчить про наявність як позитивних, так і певних негативних тенденцій у розвитку підприємства. Чистий дохід зріс на 249% або на 74 193,9 тис. грн, що підтверджує успішну роботу компанії на ринку та збільшення обсягів реалізації послуг. Валовий прибуток зріс на 19 633,4 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності, оптимізацію витрат і покращення структури доходів. Не дивлячись, на незначне зниження прибутку у 2024 році порівняно з 2023р., підприємство зберігає позитивний фінансовий результат, що вказує на стабільність господарської діяльності. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 80% або на 20 395,55 тис. грн. Також, можемо помітити значне зростання необоротних активів на 70%. Це може бути спричинене інвестиціями у нове обладнання, технології або інфраструктуру підприємства.

Водночас, середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 30 осіб, що може бути результатом оптимізації персоналу або відтоку кваліфікованих кадрів. Позитивним моментом є суттєве зростання фондоозброєності працівників – аж на 157%, що свідчить про покращення технічного забезпечення робочих місць. Варто помітити і збільшення продуктивності праці – на 398%, що демонструє ефективність використання

інвестицій і підвищення результативності персоналу. Крім того, коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 1,65, що вказує на покращення використання оборотних ресурсів і підвищення ділової активності підприємства.

Таким чином, ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» демонструє позитивні результати у зростанні доходів і продуктивності праці, однак потребує подальшого вдосконалення у сфері управління витратами, ефективності використання активів та оптимізації операційної діяльності. Діагностика майнового стану підприємства є важливим етапом фінансово-економічного аналізу, адже вона дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів, виявити резерви зростання та визначити потенціал розвитку. Такий аналіз забезпечує розуміння структури активів, рівня їх ліквідності, рентабельності та пов'язаних із ними ризиків, що впливають на фінансову стійкість підприємства.

Майновий стан безпосередньо визначає можливості підприємства залучати інвестиції, отримувати кредити та своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами. В умовах високої конкуренції та швидкої зміни ринкового середовища систематична діагностика дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця у діяльності підприємства та розробляти заходи для їх усунення. Аналіз майна підприємства дає можливість оцінити ефективність використання основних засобів, запасів, оборотного капіталу та інших ресурсів. При цьому оцінюється не лише поточний стан активів, а й динаміка їх змін у часі, що дає змогу прогнозувати потенційні ризики та тенденції розвитку.

Розглянемо структуру та динаміку майна ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» у табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Структура та динаміка майна ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		2024р. до 2022р.		
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	+, –	%	п.с
Активи									
1.Необоротні активи	27 325	29	47 919,4	48	47 923,4	52	20 598,4	79	23

В т.ч. основні засоби	24 637,9	27	45 934,8	46	45 945,6	50	21 307,7	85	23
2.Оборотні активи	65 602,9	71	52 400,1	52	44 465,8	48	-21 137,1	32	-23
В т.ч. запаси	12 045,9	13	11 954,7	12	19 895,8	22	7 849,9	69	9
Дебіторська заборгованість	51 405,1	55	35 694,7	36	19 216,1	21	-32 189	62	-34

Продовження табл. 2.4.

Пасиви									
1.Власний капітал	-9 887,9	-10	16 668,7	17	6 814,4	7	16 702,3	-	-3
В т.ч. зареєстрований капітал	3 354,1	4	3 354,1	3	3 354,1	4	0	-	0
Нерозподілений прибуток	-13 720,1	-15	-10 637,5	-11	-20 491,4	-22	-6 771,3	-	-37
2.Поточні зобов'язання	102 815,8	111	83 655,3	83	85 574,8	92	-17 241	17	-19
Баланс	92 927,9	100	100 319,5	100	92 389,2	100	-538,7	99	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані табл. 1.4, можемо побачити значні зміни в структурі активів і пасивів підприємства ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» у 2022–2024 рр. Загальний показник балансу не сильно змінився впродовж роки, але все-таки впав на 538,7 тис. грн. Але загалом він тримався на одному рівні. Необоротні активи зросли 79%, досягнувши 47 923,4 тис. грн у 2024 році, що на 20 598,4 тис. грн більше за 2022р. Це свідчить про активні інвестицій у довгострокові ресурси, зокрема основні засоби. Водночас оборотні активи зменшились на 32 %, що свідчить про зміни в балансі між короткостроковими та довгостроковими активами. Також можемо помітити суттєве зменшення дебіторської заборгованості – із 51 405,1 тис. грн до 19 216,1 тис. грн. Це означає покращення фінансової дисципліни клієнтів і підвищення ефективності управління розрахунками.

Якщо говорити про пасиви, тут ситуація загалом позитивна. Можемо бачити, що власний капітал у 2022 р. становив від'ємне число, а саме -9 887,9 тис. грн. Це означає що сума зобов'язань перевищує суму активів,

підприємство зазнало збитків. Але у 2023-24 рр. ситуація змінилась на краще і сума становила 16 668,7 тис. грн і 6 814,4 тис. грн відповідно. Тобто, підприємство частково відновило платоспроможність. Це могло статися за рахунок прибутку або внесків власників. Поточні зобов'язання також впали на 17%, або на 17 241 тис. грн, що може свідчити про покращення платоспроможності і більшої можливості фінансувати діяльність за рахунок власних коштів.

Загалом, підприємство характеризується динамічним розвитком і поступовим зміцненням фінансових результатів, що створює сприятливі умови для подальшого зростання та розширення діяльності.

Динаміка показників формування фінансових результатів ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників формування фінансових результатів ТОВ
«ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Показники	Роки			Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022р.	2023р.	2024р.	+/-	%
Чистий дохід	29 848,9	79 204	104 042,8	74 193,9	249
Собівартість реалізованої продукції	25 629,3	57 533,4	88 629	62 999,7	246
Валовий:					
прибуток	4 219,6	21 670,6	15 413,8	11 194,2	265
збиток	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	29 078	15 306,9	15 162,2	-13 915,8	-48
Адміністративні витрати	26 227,4	16 396,9	20 215,2	-6 012,2	-23
Витрати на збут	15 736,4	9 838,1	12 129,1	-3 607,3	-23
Інші операційні витрати	52 454,7	32 793,7	40 430,3	-12 024,4	-23
Інші доходи	-	-	-	-	-
Разом доходи	58 926,9	94 510,9	119 205	60 278,1	102
Фінансові витрати	78 084	90 342,1	129 059,3	50 975,3	65
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	
Інші витрати	-	15	-	0	0
Фінансові результати до					

оподаткування:					
прибуток	-	4 168,8	-	-	-
збиток	-19 157,1	-	-9 854,3	9 302,8	49
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	923,9	-	0	0
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	-	3 244,9	-		-
збиток	-19 157,1	-	-9 854,3	9 302,8	49

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналізуючи дані табл. 2.5., можемо помітити що чистий дохід зріс на 249%, а собівартість на 246%. Це пов'язано із збільшенням цін на сировину та матеріали, оплату праці, а також зростання енергетичних та транспортних витрат. Окрім цього, інші операційні доходи знизились на 48%. Це може бути пов'язано з меншим обсягом продукції або втрату клієнтів. Також впали інші операційні витрати – на 23% або на 12 024,4 тис. грн. Це пов'язано з меншим обсягом виробництва, оптимізацією витрат, а також зниженням витрат на збут та адміністративні витрати. За графою «Фінансові результати до оподаткування» спостерігаємо покращення – сума зменшилась на 49% або 9 302,8 тис. грн, але показник все одно залишається від'ємним. Тобто, компанія у 2024р. все ще зазнавала збитки. Теж саме стосується чистого фінансового результату – у 2023р. збиток був на 49% більше, ніж у 2024р., проте компанія все ще залишалась у збитку.

Аналіз фінансових результатів підприємства необхідний для оцінки ефективності його діяльності, визначення рівня прибутковості та здатності забезпечувати стабільний розвиток. Він дає змогу виявити як сильні, так і слабкі сторони фінансового стану, зрозуміти фактори, що вплинули на зміну фінансових показників, а також оцінити раціональність використання наявних ресурсів. Проведення такого аналізу сприяє ухваленню керівництвом обґрунтованих управлінських рішень, націлених на зростання рентабельності, оптимізацію витрат і зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Окрім знань про фінансові результати підприємства, обов'язково

потрібно досліджувати та аналізувати показники майнових об'єктів підприємства. Це потрібно для оцінки того, наскільки ефективно використовуються ресурси, а також дозволяє визначити рівень віддачі основних засобів, нематеріальних ресурсів та оборотних активів. Крім того, аналіз цих показників є основою для оцінки інвестиційної привабливості підприємства, адже демонструє, наскільки ефективно воно використовує наявні ресурси для створення прибутку.

У табл. 2.6. наведені показники ефективності використання майнових об'єктів підприємства «ІНТЕРСКАЛІТ УА».

Таблиця 2.6.

Показники ефективності використання майнових об'єктів
ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022р.	2023р.	2024р.	+, –	%
Фондовіддача	1,17	2,24	2,27	1,1	94
Фондомісткість	0,85	0,45	0,44	-0,41	-48
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	255,45	551,35	656,29	400,84	157
Рентабельність основних засобів, %	-75	9,2	-21	72	72
Коефіцієнт завантаженості оборотних активів	0,3	0,9	1,1	0,8	266
Рентабельність оборотних активів, %	-32	5	-20	12	-37,5
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	1,6	4,8	5,6	4	250
Тривалість обороту виробничих запасів, днів	226	77	66	-160	-71
Коефіцієнт забезпеченості підприємства мат. ресурсами	0,62	0,21	0,18	-0,44	-71

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані з табл. 2.6., можемо побачити покращення більшості показників у 2022-2024рр. Фондовіддача зросла з 1,17 до 2,27, або на 94% більше, що означає про ефективніше використання основних засобів для отримання доходу. Водночас фондомісткість зменшилася на 48%, що також є позитивним результатом, адже на виробництво одиниці продукції тепер витрачається менше основних засобів. Фондоозброєність працівників збільшилася на 157%, що вказує на оновлення матеріально-технічної бази та підвищення технічної оснащеності персоналу.

Рентабельність основних засобів у 2024р. зменшилась до -21%, хоча у 2022р. цей показник становив -75%. Тобто збитковість діяльності зменшилася, однак показник залишається від'ємним, що свідчить про неефективне використання основних фондів. Коефіцієнт завантаженості оборотних активів підвищився на 267%, що означає збільшення обсягів виробництва на одиницю оборотних активів. Водночас рентабельність оборотних активів покращилася лише частково – збитковість скоротилася з -32% до -20%.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів зріс на 250%, а тривалість їх обороту скоротилася зі 226 до 66 днів, що є позитивним результатом, оскільки свідчить про швидше використання запасів у виробництві. Водночас коефіцієнт забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами зменшився з 0,62 до 0,18, тобто запаси стали недостатніми для стабільного виробничого процесу.

У цілому, підприємство демонструє зростання ефективності використання основних та оборотних ресурсів, однак зберігаються проблеми з матеріальним забезпеченням і низькою рентабельністю. Для покращення результатів доцільно оптимізувати обсяги запасів і посилити контроль за ефективністю використання матеріалів у виробництві.

Проведемо аналіз трудових ресурсів. Трудові ресурси підприємства складають основу його діяльності, представляючи персонал, який володіє необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання виробничих і управлінських функцій. Вони є ключовим елементом виробничого потенціалу поряд з матеріальними ресурсами та основними фондами. Ця категорія охоплює усіх працівників, від керівної ланки до робітників, які беруть участь у виробничих процесах. Трудові ресурси формують людський капітал, який відіграє вирішальну роль у забезпеченні продуктивності, якості продукції, рівня розвитку й конкурентоспроможності підприємства. До їх складу належать:

Промислово-виробничий персонал – це працівники, які задіяні безпосередньо у виробництві або його обслуговуванні, включаючи робітників, інженерів, техніків, майстрів і механіків. Непромисловий персонал – співробітники соціальної сфери підприємства, зокрема ті, хто працює в

медичних, навчальних, побутових чи охоронних підрозділах підприємства (за умови їх наявності).

Трудові ресурси виступають найбільш гнучким і значущим чинником виробництва. Саме їхня кваліфікація, мотивація, організованість та продуктивність визначають ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Рациональний підхід до управління трудовими ресурсами сприяє:

- зменшенню собівартості продукції;
- покращенню її якості та збільшенню обсягів виробництва;
- зміцненню позицій підприємства на ринку і його
- конкурентоспроможності.

ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» на 2025р. начислює близько 89 працівників, з них 40% чоловічої статі, 60% жіночої статі. Тут працюють люди різного віку, найбільше – люди 35-50р. Їх частина складає 61% від загальною кількості. Це як виробнича група працівників, так і адміністративна. Також 21% складають працівники віком 25-35р., а 18% – 50+р. (рис.2.2). Кожна людина має свій стаж роботи, найдовше тут працює жінка із стажем у 7 р., вона швачка. Найменше тут працює чоловік – 3 місяці. Він наладчик – лагодить машини та інше виробниче устаткування. В середньому кожен працівник має стаж від 1 до 2 р.

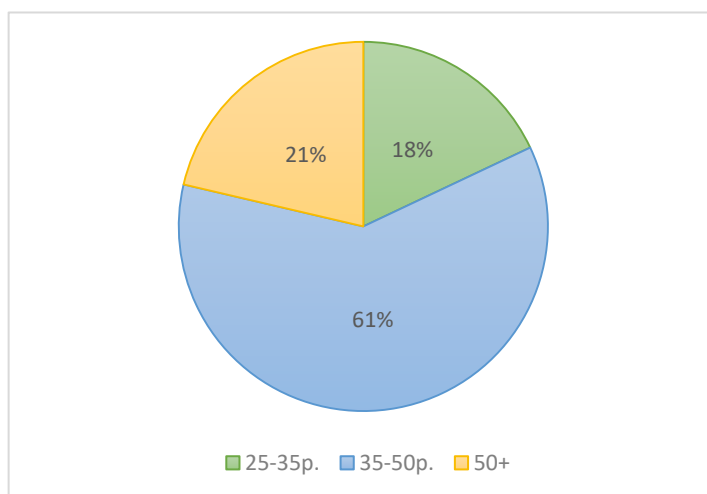


Рис. 2.2. – Характеристика працівників за віком

Увесь колектив можна поділити на три групи працівників: адміністративна, збутова та виробнича. Адміністративна група – працівники, які здійснюють управління діяльністю підприємства, планування, контроль і організацію роботи персоналу. Виробнича група – частина персоналу, яка безпосередньо бере участь у процесі виготовлення продукції. Збутова група – працівники, які займаються реалізацією готової продукції, маркетингом і роботою з клієнтами. Детальніше про розподіл працівників по групах праці розглянемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Розподіл працівників за групами праці

Адміністративна	Збутова	Виробнича
Директор	Менеджери	Швачки
Заступник директора	Логісти	Підсобні робітники
Начальник виробництва		Наладчики
Технолог		Майстер
Бухгалтер		Бригадир
		Технічний персонал

Джерело: складено автором

На підприємстві використовується змішана система оплати праці, яка об'єднує відрядну та погодинну (ставкову) форми із впровадженням елементів преміювання. Для працівників виробничої групи (швачки, наладчики, підсобні робітники) діє відрядна система – заробітна плата залежить від фактичного обсягу виконаних робіт. Протягом зміни кожен працівник фіксує кількість здійснених операцій або виготовлених виробів, після чого за підсумками зміни розраховується заробіток відповідно до встановлених розцінок. Додатково передбачена преміальна система: у разі виконання або перевищення виробничого плану працівник отримує премію. Якщо ж план не виконано, виплачується тільки заробіток за виробіток без премії. Для адміністративного та технічного персоналу (директор, бухгалтер, технолог, начальник виробництва, заступник, технічні працівники) встановлено погодинну або місячну оплату праці. Окрім посадового окладу, передбачено преміювання залежно від досягнення планових показників підприємства, рівня трудової

дисципліни та якості виконання обов'язків. Така система сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню зацікавленості співробітників у досягненні результатів та виконанні поставлених завдань, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи підприємства.

У фінансовому звіті немає окремо виділеного розділу про витрати на оплату праці, тому для того, щоб здійснити розрахунки, за основу візьмемо рядок 2050 – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), так як у її склад враховано витрати на оплату праці виробничого персоналу. Зазвичай, оплата праці становить орієнтовно 30% від загальної собівартості. Безпосередньо, заробітна плата складається з основної (75%), додаткової (20%) та інших заохочувальних і компенсаційних витрат (5%).

Розглянемо детальніше структуру фонду оплати праці ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Структура фонду оплати праці ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Показники	2023 р.		2024р.		Відхилення 2024р. від 2023р.		
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	+, -	%	П.с.
Основна оплата праці	12 945	75	19 941,5	75	6 996,5	54	0
Додаткова оплата праці	3 452	20	5 317,7	20	1 865,7	54	0
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	863	5	1 329,4	5	466,4	54	0
Разом	17 260	100	26 588,6	100	9 328,7	54	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як бачимо з табл. 2.8., у 2023-2024 рр. відсоткове значення різних категорій оплати праці не змінилося, змінились лише витрати на працю. Порівнявши витрати на основну заробітну працю, можемо побачити що у 2024р. вони зросли на 6 996,5 тис. грн, а витрати на додаткову працю – на 1 865,7 тис. грн. Також суттєво зросли витрати на інші виплати – на 466,4 тис. грн. Збільшення витрат на оплату праці у 2024 році було зумовлене головним чином підвищенням заробітної плати, зростанням обсягів виробництва та

розширенням систем преміювання співробітників. Це вказує на прагнення компанії покращити продуктивність праці та забезпечити утримання кваліфікованих фахівців.

Порівняймо витрати на заробітню плату у 2023р. і 2024р. На рис. 2.3. зображена динаміка росту оплати праці за 2023-2024рр.

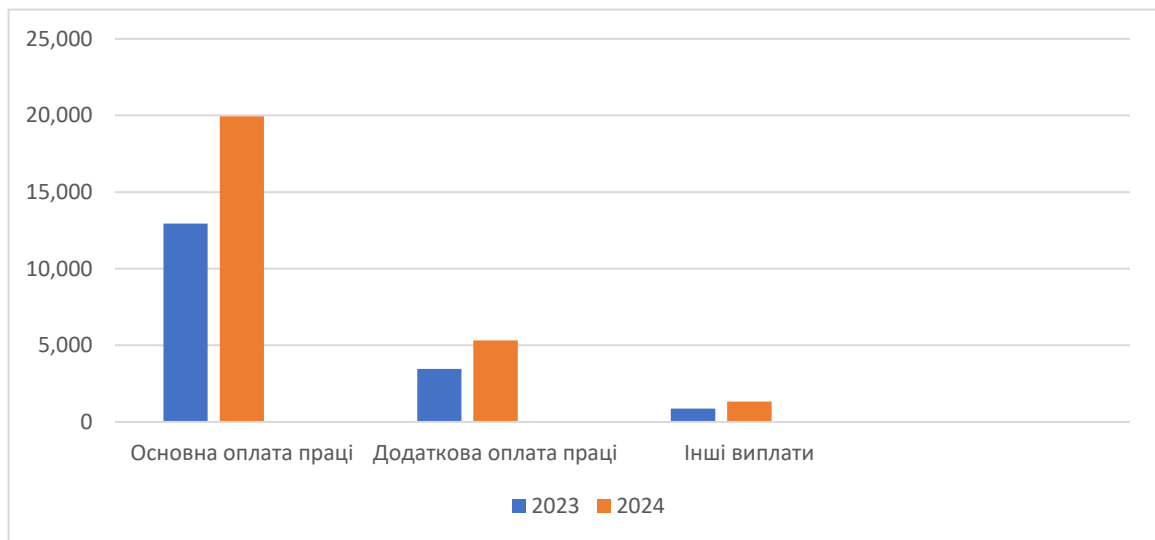


Рис.2.3. – Динаміка зросту оплати праці на ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Рис. 2.3. демонструє значне збільшення загального фонду оплати праці у 2024 році порівняно з 2023 роком. Найбільший приріст відзначається в основній заробітній платі, що свідчить про підвищення доходів працівників і ймовірно розширення виробничих потужностей. Також помітно зросли додаткові виплати та інші види компенсацій, що загалом вказує на посилення соціальних стимулів для персоналу підприємства.

2.3. Оцінка стану та ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» активно працює над покращенням своєї конкурентоспроможності. У нинішніх умовах ринку, де рівень конкуренції постійно зростає, надзвичайно важливо впроваджувати різнопланові заходи для

залучення нових клієнтів і утримання існуючих. Компанія діє системно, застосовуючи комплексний підхід, який охоплює ефективне ціноутворення, управління асортиментом продукції, забезпечення високої якості товарів, результативні маркетингові стратегії, високий рівень обслуговування, надійну логістику, впровадження інноваційних рішень і використання сучасних аналітичних інструментів. Конкретні заходи, які використовує компанія для підвищення конкурентоспроможності наведено у табл.2.9.

Таблиця 2.9.

Заходи, які використовує ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» для підвищення
конкурентоспроможності

Напрямок	Заходи
Виробничий розвиток	Модернізація обладнання; застосування сучасних методів обробки текстилю; удосконалення системи контролю якості та зниження собівартості шляхом оптимізації процесів.
Асортимент	Розробка нових серій подушок і ковдр: ортопедичних, сезонних, дитячих, преміум-класу, екологічних; розширення вибору наповнювачів; удосконалення й просування власного бренду.
Екологічність та сертифікація	Застосування натуральних і гіпоалергенних матеріалів; дотримання міжнародних стандартів якості, отримання європейських сертифікатів та створення екологічних текстильних колекцій.
Маркетинг	Активність у соціальних мережах, розвиток продажів на маркетплейсах, оновлення дизайну сайту та створення потужного брендингу.
Логістика та управління	Оптимізація логістичних операцій; удосконалення механізмів контролю за запасами; зменшення операційних втрат; впровадження автоматизованих систем для планування.
Ринки збуту та партнерство	Розширення присутності на ринках ЄС; активне встановлення партнерств у сфері B2B (готелі, медичні заклади, виробники меблів); забезпечення укладання довгострокових угод з мережами домашнього текстилю.

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи забезпечують комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА». Вони охоплюють ключові аспекти діяльності компанії, включаючи модернізацію виробництва, розширення асортименту, освоєння нових ринків збуту та впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Реалізація запропонованих

технологічних та організаційних змін сприятиме зниженню собівартості продукції, збільшенню продуктивності та забезпеченню стабільно високої якості товарів. Розвиток власного бренду, запуск нових лінійок продукції та активне просування через маркетинг посилять впізнаваність підприємства та його привабливість серед споживачів і партнерів. Дотримання екологічних стандартів та здобуття міжнародної сертифікації відкривають доступ до ринків Європейського Союзу, одночасно посилюючи конкурентні переваги перед дешевою імпортною продукцією. Покращення логістики, діджиталізація управління та диверсифікація ринків збуту створюють основу для сталого розвитку та знижують ризики, пов'язані з ринковою нестабільністю [51].

Загалом, впровадження цих заходів сприятиме закріпленню сильних позицій ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» як на українському, так і на міжнародному ринку текстильної продукції, підвищенню ефективності діяльності та створенню довготривалих конкурентних переваг.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА». SWOT-аналіз є одним із найефективніших інструментів для оцінки конкурентних позицій підприємства, оскільки він забезпечує системну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. Для ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості та загрози на ринку послуг. Аналіз внутрішніх факторів, таких як широкий асортимент та наявність сучасного обладнання, допомагає підприємству зрозуміти свої конкурентні переваги. Водночас оцінка зовнішніх факторів, включаючи зміни в законодавстві, демографічні особливості та стан конкурентного середовища, розкриває потенційні ризики і перспективи майбутнього.

Результати проведеного SWOT-аналізу, які висвітлюють стратегічні напрями конкурентного розвитку ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА», наведено в таблиці 2.10.

Табл. 2.10.

SWOT-аналіз ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Сильні сторони	1. Членство в міжнародній групі Interscalit забезпечує доступ до передових технологій та високих стандартів якості. 2. Основна спеціалізація — виробництво текстильних товарів масового попиту, таких як ковдри і подушки. 3. Вигідне розташування у регіоні з доступними трудовими ресурсами та розвинутою інфраструктурою для виробництва. 4. Налагоджені зовнішньоекономічні контакти та можливість співпрацювати з ринками Європейського Союзу.
----------------	--

Продовження табл. 2.10.

Слабкі сторони	1. Залежність від іноземного власника та операцій з експорту й імпорту. 2. Обмежена товарна спеціалізація та жорстка конкуренція у сфері домашнього текстилю. 3. Вразливість до змін валютного курсу та ризиків у логістиці. 4. Суттєва енергоємність виробничих процесів і залежність від цін на сировину.
Можливості	1. Вихід на ринки країн ЄС завдяки створенню сильного бренду та отриманню необхідної сертифікації. 2. Розширення асортименту екологічного та преміального текстилю. 3. Активна участь у міжнародних виставках з метою пошуку нових партнерів. 4. Посилення стратегії брендингу та розвиток цифрових каналів продажу.
Загрози	1. Збільшення обсягів імпорту недорогої продукції з азійських країн і загострення конкуренції. 2. Обмеження в логістиці, ризики воєнного характеру та перебої в ланцюгах постачання. 3. Нестабільність у ціноутворенні на енергоносії та сировинні матеріали. 4. Падіння купівельної спроможності населення та коливання національного попиту.

Джерело: складено автором

Отже, SWOT-аналіз показує, що ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» має сильні конкурентні переваги завдяки членству в міжнародній групі Interscalit, доступу до прогресивних технологій та орієнтації на виробництво текстильних виробів із стабільним попитом. Накопичений досвід співпраці з європейськими партнерами, а також розташування виробничих потужностей в регіоні з доступними ресурсами забезпечують хороші перспективи для розвитку. Проте підприємство залишається залежним від імпортних поставок, коливань валютного курсу та високоенергоємного виробництва, що створює певну вразливість в умовах економічної нестабільності. Перспективи підприємства пов'язані з виходом на європейські ринки, підвищенням попиту на екологічний

і якісний текстиль, активним розвитком онлайн-продажів і участю в міжнародних виставках. Реалізація цих напрямів може зміцнити позиції бренду, розширити мережу партнерів та збільшити частку ринку. Водночас існують і зовнішні виклики: конкуренція з дешевими імпортними товарами, логістичні та воєнні ризики, нестабільність внутрішнього попиту та зростання вартості енергоносіїв.

У рамках дослідження проблематики першочергово слід проаналізувати сучасний стан конкурентного середовища ринку послуг у сфері текстилю в Україні та визначити головних конкурентів для ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» (табл. 2.11.).

Табл. 2.11.

Характеристика послуг основних конкурентів на ринку сфери текстилю в Україні для ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Назва підприємства	Загальна характеристика діяльності	Види послуг
«Текстиль-Контакт»	Один із найбільших виробників і дистриб'юторів текстилю в Україні, має власні фабрики, складські комплекси та мережу магазинів. Працює з роздрібними та корпоративними клієнтами.	Постільна білизна, ковдри, подушки, пледи, рушники, тканини; комплексні поставки для готелів, ресторанів, гуртожитків; індивідуальні текстильні рішення; доставка та консультаційний сервіс.
ТМ «Ярослав»	Відомий український бренд домашнього текстилю та трикотажу. Має власні виробничі потужності й розгалужену систему збуту, включно з інтернет-магазином.	Постіль, ковдри, подушки, пледи, матраци, дитячий і кухонний текстиль; послуги оптових та роздрібних продажів; широкий вибір колекцій, повний контроль якості на виробництві.
ТМ «Руно»	Національний виробник продукції для сну, який орієнтується на доступний ціновий сегмент та масового споживача.	Ковдри, подушки, на матрацники, постіль; бюджетні та середні лінійки; онлайн-замовлення, швидка доставка; пропозиції для побутового та частково корпоративного використання.
«IDEIA»	Український бренд текстилю з акцентом на стиль, дизайн та ексклюзивність. Працює у середньому та преміальному сегменті.	Подушки, ковдри, покривала, на матрацники, дизайнерські колекції; індивідуальні комплекти для інтер'єру; онлайн-продажі та співпраця з дизайнерами й інтер'єрними студіями.

«Balakkom»	Один із найбільших українських виробників виробів для сну, представлений кількома брендами. Має широкий асортимент та стабільну присутність на ринку.	Ковдри, подушки, на матрацники, захисні чохла; наповнювачі різних типів (натуральні, синтетичні, комбіновані); ортопедичні та сезонні лінійки; комплексне оснащення готелів і підприємств.
------------	---	--

Джерело: складено автором

Діяльність основних конкурентів ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» на українському ринку текстильної продукції характеризується інтенсивною конкуренцією, яка спонукає виробників постійно вдосконалювати якість своїх виробів та застосовувати сучасні технології у виробничих процесах. Конкуренти пропонують широкий асортимент текстильних товарів, охоплюючи як базові побутові вироби, так і спеціалізовані лінійки для готельно-ресторанної галузі та медичних установ. У таких умовах ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» має реальну можливість зміцнити свої позиції за рахунок удосконалення маркетингових підходів, розширення асортименту продукції та акценту на власних конкурентних перевагах, таких як високий рівень якості та надійне виробництво. Аналіз конкурентного середовища у сфері текстильної продукції виступає важливим інструментом для оцінки ринкових позицій компанії та визначення її конкурентоспроможності.

Розуміння особливостей діяльності конкурентів дає можливість адаптувати власну стратегію, залучати більше клієнтів як у роздрібному, так і в корпоративному сегментах, а також підтримувати стабільність продажів. Таким чином, проведення такого аналізу є необхідним для підвищення ефективності управління, покращення фінансових показників і посилення позицій ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» на текстильному ринку України. У табл. 2.12. наведено аналіз цін на основні позиції конкурентів ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА».

Таблиця 2.12.

Аналіз цін на основні позиції підприємства-конкурентів ТОВ
«ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Назва продукту	Рівень цін, грн					
	ТОВ	«Текстиль-	ТМ	ТМ	«ІДЕІА»	«Balakkom»

	«ІНТЕРСКАЛІТ УА»	Контакт»	«Ярослав»	«Руно»		
Ковдра стьобана 200х210	999	1 660	1400	1799	1680	1300
Ковдра 140х205	780	1200	800	699	1199	799
Ковдра 200х180	799	2 295	1199	1450	1450	1150

Продовження табл. 2.12.

Подушка 50х70	450	330	430	699	599	650
Подушка 70х70	600	460	799	999	800	900
Подушка гіпоалергенна 60х60	650	790	599	780	590	800

Джерело: складено автором на основі інформації з інтернет-ресурсів

З аналізу можемо побачити, що ціни компанії «ІНТЕРСКАЛІТ УА» часто розташовуються нижче середнього рівня на ринку, що може слугувати суттєвою конкурентною перевагою. Наприклад, ковдра розміром 200х210 доступна за ціною 999 грн у «ІНТЕРСКАЛІТ УА», тоді як у «Текстиль-Контакт» та ТМ «Руно» аналогічні товари коштують 1 660 грн і 1 799 грн відповідно. Подушка розміром 50х70 коштує 450 грн, що дорожче ніж у «Текстиль-Контакт», де вона коштує 330 грн, але нижче ніж у ТМ «Ярослав» – 430 грн або в інших продавців, де ціни коливаються між 599 і 699 грн. Окрім цього, можна помітити, що деякі конкуренти пропонують значно вищі ціни на схожі товари. Це може свідчити про преміальне позиціонування бренду або використання матеріалів чи конструкцій, які виправдовують таку вартість.

Виявлення головних проблем, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності, надає підприємству можливість всебічно оцінити власні слабкі сторони, які заважають успішно працювати на ринку та протистояти конкурентному тиску. Такий підхід дозволяє виявити ключові перешкоди, що гальмують розвиток бізнесу, зокрема у фінансовій, виробничій, маркетинговій чи організаційній сферах. Розуміння цих чинників є основою для створення ефективної стратегії розвитку, адже без чіткого аналізу причин

неможливо ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та впроваджувати заходи для вдосконалення діяльності.

Розглянемо детальніше чинники, які перешкоджають зміцненню конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА».

1. Збитковість діяльності та нестабільна фінансова результативність

Фінансові результати підприємства свідчать про значну збитковість: у 2024 році чистий збиток становив -9,85 млн грн, що є критичним показником для виробничої компанії. Збитковість означає відсутність фінансової стійкості та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Це також знижує можливість інвестувати в оновлення обладнання, розширення асортименту, освоєння нових ринків і впровадження маркетингових стратегій. Систематичні збитки можуть свідчити про неефективність витратної політики або хибну структуру доходів. За умов високої конкуренції на ринку текстилю це створює ризик втрати ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

2. Висока собівартість реалізованої продукції та низька маржинальність

Собівартість продукції ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» становить 88,6 млн грн, що відповідає майже 85% чистого доходу. Такий показник свідчить про критично низький рівень рентабельності та недостатню ефективність виробничих процесів. Причинами можуть бути висока вартість закупівельних матеріалів (особливо екологічних і регенованих волокон), зношеність обладнання, низький рівень автоматизації, високі енергетичні витрати та нераціональність виробничого циклу. У конкурентів, таких як ТМ «Руно» чи Balakkom, собівартість нижча завдяки масштабам виробництва та оптимізованим виробничим процесам, що дає їм змогу встановлювати доступніші ціни, водночас зберігаючи маржу.

3. Сильний конкурентний тиск та втрата ринкових позицій

ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» працює на ринку із надзвичайно високою конкуренцією, де присутні виробники з великим досвідом, широкими асортиментними лінійками та сильним брендингом. «Текстиль-Контакт», ТМ «Ярослав», «IDEIA» та «Balakkom» активно інвестують у рекламу, просування

товарів онлайн, роздрібні мережі та співпрацю з HoReCa і B2B-сегментом. У порівнянні з ними «ІНТЕРСКАЛІТ УА» має нижчу впізнаваність бренду, обмежені маркетингові активності та слабшу присутність на маркетплейсах. Це призводить до недостатнього охоплення цільової аудиторії та втрачених можливостей збільшення продажів.

4. Вузький асортимент продукції порівняно з конкурентами

Асортимент ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА», хоч і містить гіпоалергенні ковдри та подушки з екологічними наповнювачами, є обмеженим у порівнянні з конкурентами. Підприємство пропонує переважно подушки та ковдри, тоді як конкуренти представляють: постільну білизну, на матрацники, пледи, покривала, рушники, текстиль для готельного бізнесу. Така вузька товарна лінійка не дозволяє задовольнити усі потреби цільової аудиторії та обмежує можливості для перехресних продажів. Крім того, у багатьох конкурентів є різні цінові сегменти – від бюджетних до преміальних – що розширює охоплення ринку.

5. Слабка маркетингова активність та низька впізнаваність бренду.

Однією з найбільш значущих проблем є недостатній розвиток маркетингової стратегії. Бренд ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» малопомітний у цифровому середовищі: недостатньо розвинений сайт, слабка присутність у соціальних мережах, мінімальна реклама в інтернеті, відсутність активної роботи з маркетплейсами. Конкуренти активно працюють над візуальним стилем, комунікаціями з клієнтами, участю в тематичних виставках і SEO-просуванням. У результаті навіть якісна продукція підприємства може залишатися недостатньо впізнаваною та недооціненою на ринку.

6. Залежність від синтетичних та імпорتنих матеріалів

Хоч підприємство позиціонує свою продукцію як екологічну, більшість виробів виготовлена з поліестеру та поліефірних волокон, що є синтетичними матеріалами. Через імпорт цих матеріалів собівартість зростає та залежить від валютних коливань. Паралельно конкуренти успішно просувають товари з натуральних матеріалів, таких як бавовна GOTS, льон, шерсть, що підвищує

їхню привабливість у сегменті «еко». Це створює розрив між позиціонуванням і фактичними характеристиками продукції ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА».

7. Надмірні операційні витрати

Інші операційні витрати підприємства становлять понад 40 млн грн, що значно перевищує оптимальні галузеві показники. Такі великі витрати можуть бути пов'язані з неефективним управлінням запасами, логістичними витратами, високими витратами на оренду, енергоносії або адміністративними витратами. Високий рівень цих витрат негативно впливає на кінцеву ціну товару, зменшує конкурентні переваги та погіршує фінансову стійкість підприємства.

8. Недостатній розвиток B2B-сегменту (готелі, клініки, корпоративні замовники)

Для текстильних компаній важливим ринком є сегмент готелів, медичних установ і корпоративних клієнтів. «Balakkom», «Текстиль-Контакт» активно працюють у цьому напрямі, пропонуючи оптові партії, індивідуальні умови й вигідні ціни. ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» має меншу присутність у B2B, що позбавляє його стабільних і масштабних замовлень, зменшує завантаження виробництва та збільшує залежність від роздрібного сегмента, який є менш прогнозованим.

9. Обмежені інвестиційні можливості

Через збитковість і високі витрати підприємство фактично не має внутрішніх ресурсів для модернізації. Відсутність інвестицій означає:

- неможливість оновлення обладнання;
- збереження високої собівартості;
- повільну цифровізацію;
- затримку в розширенні асортименту;
- відсутність інновацій.

Зниження інвестиційних можливостей поглиблює технологічне відставання від конкурентів та робить підприємство менш гнучким у реагуванні на ринкові зміни.

Проблеми, з якими зіштовхується ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА», мають комплексний характер та охоплюють фінансові, виробничі, маркетингові й організаційні аспекти. Своєчасне їх виявлення та детальний аналіз є ключовими умовами для розробки дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено що, ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» – литовсько-шведське підприємство, що спеціалізується на виробництві подушок, ковдр і на матрациків та співпрацює з міжнародними й українськими торговельними мережами, зокрема JYSK, ІКЕА, «Аврора» та «Епіцентр». Виробництво розміщене у Житомирській області та оснащене 19 виробничими лініями з повним циклом пошиття, сортування, пакування й відправки продукції.

2. Проведено фінансовий аналіз за 2022-2024 роки, він свідчить про структурні зміни в активах і пасивах підприємства: при незначному скороченні валюти балансу необоротні активи зросли на 79%, тоді як оборотні скоротилися на 32%, а дебіторська заборгованість істотно зменшилася. Власний капітал із від'ємного значення у 2022 році перейшов у позитивний у 2023-2024 роках, а поточні зобов'язання знизилися на 17%, що вказує на часткове відновлення фінансової стійкості. Водночас показники платоспроможності залишаються нижчими за нормативні, що зумовлює потребу в подальшому фінансовому оздоровленні.

3. Проаналізовано, що підприємство працює в умовах високої конкуренції, де конкуренти активно впроваджують сучасні технології та розширюють асортимент, особливо для сегментів HoReCa й медичних установ. За таких умов ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» зіштовхується з рядом проблем, серед яких високий конкурентний тиск, значна собівартість продукції, обмеженість асортименту, недостатня маркетингова активність, залежність від синтетичної сировини, підвищені операційні витрати, слабкий розвиток B2B-напрямку та

обмежені інвестиційні можливості.

4. Обґрунтовано, що ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» має ряд проблем, комплексного характеру та охоплюють фінансові, виробничі, маркетингові й організаційні аспекти. Своєчасне їх виявлення та детальний аналіз є ключовими умовами для розробки дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

3.1. Напрямки покращення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах жорсткої конкуренції компаніям необхідно постійно шукати нові підходи для підвищення конкурентоспроможності своїх послуг. Особливу актуальність набуває вивчення альтернативних шляхів розвитку, оскільки зміни в попиті, технологіях та зовнішньому середовищі можуть суттєво впливати на ринкові позиції. Обґрунтування таких рішень є невід'ємною частиною стратегічного управління, що дозволяє підприємствам, зокрема ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА», не лише залишатися конкурентоспроможними, а й вчасно адаптуватися до змін. Для цього важливо визначити найбільш перспективні напрямки розвитку, які відповідатимуть як внутрішнім ресурсам компанії, так і вимогам ринку. До можливих альтернатив належать оптимізація існуючих процесів, впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту продукції та послуг, а також вдосконалення маркетингових стратегій. Реалізація таких заходів сприятиме не лише підвищенню обсягів продажів, але й покращенню якості обслуговування та узгодженню клієнтських очікувань із базовими конкурентними перевагами. Це, своєю чергою, допоможе забезпечити зростання лояльності клієнтів ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» [44].

Аналіз альтернативних напрямків дозволить оцінити їх економічну

доцільність і знизити ризики, пов'язані з впровадженням нововведень. У цьому контексті обґрунтування стратегічних рішень допомагає компанії підтримувати гнучкість і зменшувати залежність від зовнішніх факторів. Важливість чіткого і своєчасного визначення пріоритетних напрямків полягає у забезпеченні стабільного функціонування бізнесу в умовах сучасної конкуренції. Результати дослідження дозволяють виділити ключові альтернативні шляхи для підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» на ринку. Оцінка таких варіантів розвитку демонструє широкі можливості, зокрема в галузі виробництва текстильних виробів (за винятком одягу). Розширення асортименту та інвестиції в передові технології сприятимуть укріпленню ринкових позицій компанії та забезпеченню зростання доходів [37].

Опираючись на попередній розділ, а саме на підрозділ 2.3. Оцінка стану та ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, можемо побачити, що ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» зіштовхується з найбільшою кількістю проблем в економічній сфері, а також у сфері стратегічного розвитку компанії. Тож при дослідженні напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності, варто акцентувати увагу саме на цих сферах. Розглянемо напрями щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» (табл. 3.1.)

Табл. 3.1.

Напрями щодо підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Сфера	Напрямок
Фінансова	Підвищення фінансової стійкості та подолання збитковості
Виробнича	Зниження собівартості та підвищення маржинальності
Маркетингова	Розвиток маркетингу та підсилення бренду
Виробнича	Розширення асортименту

Виробнича	Розвиток еко-лінійки та натуральних матеріалів
Організаційно-економічна	Зниження операційних витрат
Комерційна	Розвиток B2B-сегменту
Інноваційна	Інноваційність та технологічне оновлення
Інноваційна	Розширення інвестиційного потенціалу

Джерело: складено автором

Обґрунтуємо важливість та необхідність впровадження кожного напрямку.

– Підвищення фінансової стійкості та подолання збитковості

Підвищення фінансової стійкості відкриває перед підприємством широкі можливості для активізації інвестиційної діяльності, отримання кредитів на більш вигідних умовах та ефективної співпраці з інвесторами. Фінансово стабільна компанія асоціюється з надійним партнером, що сприяє зміцненню довіри. Стабільні фінансові результати забезпечують основу для модернізації виробничих процесів, впровадження передових технологій, зниження собівартості продукції та підвищення її якості, що напряму сприяє зростанню конкурентоспроможності. Також фінансова стійкість дає змогу активніше проводити маркетингову діяльність, розвивати бренд і збільшувати ринкову присутність. Подолання збитків є одним із ключових пріоритетів, адже прибуток слугує основним джерелом самофінансування, інноваційного розвитку, розширення асортименту продукції та покращення умов оплати праці персоналу.

– Зниження собівартості та підвищення маржинальності

Важливість зниження собівартості та підвищення маржинальності зумовлена тим, що саме ці показники безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства, рівень його прибутковості та конкурентні позиції на ринку. Собівартість продукції визначає мінімальний рівень ціни, за яким підприємство може реалізовувати свою продукцію без збитків. Її високий рівень обмежує можливості цінового маневру, знижує рентабельність та ускладнює конкуренцію з підприємствами, які мають нижчі виробничі витрати.

Зниження собівартості створює умови для формування гнучкішої цінової політики, що дозволяє підприємству підвищувати привабливість своєї продукції для споживачів без втрати якості. Одночасно це сприяє зростанню маржинальності, тобто різниці між ціною реалізації та витратами на виробництво. Підвищення маржинальності є важливим джерелом формування прибутку, який може бути спрямований на модернізацію виробництва, упровадження інновацій, розвиток маркетингу та розширення асортименту продукції.

– Розвиток маркетингу та підсилення бренду

Зростаюча конкуренція на ринку та зміни в поведінці споживачів дедалі більше акцентують увагу на необхідності посилення корпоративного бренду. Споживачі нині орієнтуються не лише на цінові характеристики товарів, але також на довіру, репутацію та емоційне сприйняття торговельної марки. Потужний бренд забезпечує формування у клієнтів стійких асоціацій із якістю продукції, надійністю виробника і стабільністю поставок, що сприяє підвищенню їх лояльності та зниженню залежності попиту від коливань цін. Підприємства, які мають добре розвинений бренд, більш ефективно утримують постійну клієнтську базу та залучають нових споживачів без значного збільшення витрат на маркетинг. Розвиток бренду також покращує впізнаваність продукції на перенасиченому ринку. Це дає змогу компаніям конкурувати не лише у сфері ціноутворення, але й завдяки нематеріальним факторам таким, як репутація, імідж, унікальність та довіра. Крім того, сильний бренд відкриває шляхи до успішного виходу на нові ринки, полегшує укладання договорів з торговими мережами, маркетплейсами та корпоративними клієнтами. Відомі бренди викликають більше довіри у потенційних партнерів, що є важливою перевагою. Брендowana продукція асоціюється з вищою якістю і надійністю, що допомагає уникати надмірної конкурентної боротьби за ціною та підвищувати маржинальність. Для ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» питання посилення бренду є особливо важливим. Компанія наразі функціонує переважно як виробник для торговельних мереж та

має обмежений рівень впізнаваності серед кінцевих споживачів. Активний розвиток власного бренду дозволить підприємству зменшити залежність від посередників, розширити канали збуту, зміцнити позиції у B2B-сегменті та створити довгострокові конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

– Розширення асортименту

В умовах насиченого ринку обмежений асортимент звужує можливості підприємства щодо залучення нових клієнтів і не дозволяє повною мірою задовольнити різноманітні потреби споживачів. Розширення товарної лінійки сприяє охопленню нових сегментів ринку, підвищенню привабливості підприємства для різних груп покупців та зменшенню залежності від окремих видів продукції.

Збільшення асортименту дозволяє підприємству підвищити обсяги реалізації, сформувати ширшу клієнтську базу та зростити середній чек через комплексне задоволення попиту. Крім того, асортиментна гнучкість забезпечує кращу адаптацію до змін споживчих уподобань і ринкової кон'юнктури, що особливо важливо в умовах нестабільної економічної ситуації. Для підприємства розширення асортименту також створює можливості для виходу на нові канали збуту, зокрема у B2B-сегменті та міжнародній торгівлі.

У стратегічному вимірі розширення асортименту сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його ринкової стійкості та диверсифікації ризиків.

– Розвиток еко-лінійки та натуральних матеріалів

Необхідність розвитку еко-лінійки та використання натуральних матеріалів зумовлена сучасними тенденціями сталого розвитку, зростанням екологічної свідомості споживачів та посиленням вимог до безпечності й якості продукції. Сьогодні споживачі дедалі частіше надають перевагу товарам, виготовленим із натуральних, гіпоалергенних та екологічно чистих матеріалів, оскільки вони є безпечнішими для здоров'я та навколишнього середовища. У

цьому контексті розвиток еко-лінійки стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Використання натуральних наповнювачів і тканин (бавовни, бамбуку, льону, вовни) дозволяє підвищити споживчу цінність продукції, покращити її якісні характеристики та сформувати позитивний імідж соціально відповідального виробника. Це створює можливості для виходу підприємства у більш прибуткові ринкові сегменти, зокрема преміальний та корпоративний (HoReCa, медичні установи), а також сприяє розширенню експортного потенціалу.

– Зниження операційних витрат

Операційні витрати формують значну частку загальних витрат підприємства, тому їх високий рівень безпосередньо знижує прибутковість, обмежує можливості фінансового маневру та підвищує ризик збитковості. В умовах посиленої конкуренції саме ефективність управління поточними витратами стає одним із ключових чинників збереження стабільних позицій на ринку. Зниження операційних витрат дозволяє підприємству оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність виробничо-господарських процесів і зменшити фінансове навантаження на кінцеву собівартість продукції. Це створює можливості для формування більш гнучкої цінової політики, підвищення маржинальності та посилення конкурентних переваг без зниження якості продукції. Крім того, раціоналізація витрат сприяє вивільненню фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на модернізацію виробництва, розвиток маркетингу, інноваційну діяльність і розширення асортименту.

– Розвиток B2B-сегменту

На відміну від роздрібного ринку, B2B-сегмент характеризується довгостроковими контрактами, прогнозованим попитом та великими обсягами замовлень, що дозволяє підприємству планувати виробництво, рівномірно завантажувати виробничі потужності та знижувати ризики коливань попиту.

Розвиток корпоративних продажів створює можливості для співпраці з готелями, ресторанами, медичними закладами, освітніми установами та іншими організаціями, що забезпечує стабільний грошовий потік і підвищує платоспроможність підприємства. Крім того, B2B-сегмент дозволяє зменшити залежність від посередників і роздрібних мереж, що сприяє підвищенню маржинальності продукції та зміцненню ринкових позицій. У стратегічному аспекті розвиток B2B-напряму сприяє розширенню ринків збуту, зростанню ділової репутації підприємства та формуванню довгострокових партнерських відносин.

– Інноваційність та технологічне оновлення

Упровадження інноваційних технологій і оновлення обладнання дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, автоматизувати окремі операції, скоротити витрати часу та ресурсів, а також суттєво покращити якість і споживчі властивості продукції. Це створює передумови для зниження собівартості, підвищення маржинальності та формування цінових і нецінових конкурентних переваг.

Крім того, інноваційність і технологічне оновлення сприяють розширенню асортименту, розвитку нових видів продукції та виходу підприємства у нові ринкові сегменти, зокрема у преміальний та B2B-сегменти. У стратегічній перспективі цей напрям підвищує інвестиційну привабливість підприємства, зміцнює його ділову репутацію та формує основу для довгострокового сталого розвитку і зростання конкурентоспроможності.

– Розширення інвестиційного потенціалу

Розширення інвестиційного потенціалу створює передумови для залучення зовнішнього фінансування, участі у грантових програмах, співпраці з вітчизняними та іноземними інвесторами, а також для активізації внутрішніх джерел інвестування за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань. Це дозволяє підприємству здійснювати технічне переоснащення, підвищувати продуктивність праці, знижувати собівартість продукції та посилювати свої

конкурентні позиції на ринку.

У стратегічному вимірі розширення інвестиційного потенціалу сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Реалізація цього напрямку відкриває можливості для інноваційного розвитку, розширення ринків збуту та забезпечення стабільного зростання підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Проаналізувавши напрями та їх необхідність впровадження у господарську

діяльність ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА», потрібно визначити пріоритетність напрямків. Вона була визначена на основі результатів фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства, оцінки його платоспроможності та фінансової стійкості, а також з урахуванням виявлених проблем у забезпеченні конкурентоспроможності. Першочерговими визначено ті напрями, які безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємства, подолання збитковості та зниження витрат, оскільки саме фінансовий стан є базовою умовою для реалізації інших стратегічних заходів.

На рис. 3.1. зображено схему визначення пріоритетності впровадження напрямів.



Рис. 3.1 – Пріоритетність напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Побудована діаграма пріоритетності свідчить, що першочерговими напрямами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» є підвищення фінансової стійкості та подолання збитковості, а також зниження операційних витрат і зниження собівартості продукції. Саме ці напрями формують базову фінансову основу діяльності підприємства та створюють передумови для реалізації інших стратегічних заходів. На наступному етапі доцільним є розвиток B2B-сегменту й активізація маркетингової діяльності, що сприятиме зростанню обсягів продажів і зміцненню ринкових позицій. Розширення асортименту, розвиток еко-лінійки, інноваційність і технологічне оновлення мають середньо- та довгостроковий характер, оскільки потребують додаткових інвестиційних ресурсів. Завершальним за пріоритетністю є розширення інвестиційного потенціалу, яке можливе після стабілізації фінансового стану підприємства. Така послідовність дозволяє забезпечити поетапне й економічно обґрунтоване зростання конкурентоспроможності підприємства.

Переваги та недоліки запропонованих напрямів описано у дод. В.

3.2. Розробка заходів щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

У сучасних умовах жорсткої конкуренції компаніям необхідно постійно шукати нові підходи для підвищення конкурентоспроможності своїх послуг. Особливу актуальність набуває вивчення альтернативних шляхів розвитку, оскільки зміни в попиті, технологіях та зовнішньому середовищі можуть суттєво впливати на ринкові позиції. Обґрунтування таких рішень є невід'ємною частиною стратегічного управління, що дозволяє підприємствам, зокрема ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА», не лише залишатися конкурентоспроможними, а й вчасно адаптуватися до змін. Для цього важливо

визначити найбільш перспективні напрямки розвитку, які відповідатимуть як внутрішнім ресурсам компанії, так і вимогам ринку. До можливих альтернатив належать оптимізація існуючих процесів, впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту продукції та послуг, а також вдосконалення маркетингових стратегій [51]. Реалізація таких заходів сприятиме не лише підвищенню обсягів продажів, але й покращенню якості обслуговування та узгодженню клієнтських очікувань із базовими конкурентними перевагами. Це, своєю чергою, допоможе забезпечити зростання лояльності клієнтів ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА».

Аналіз альтернативних заходів дозволить оцінити їх економічну доцільність і знизити ризики, пов'язані з впровадженням нововведень. У цьому контексті обґрунтування стратегічних рішень допомагає компанії підтримувати гнучкість і зменшувати залежність від зовнішніх факторів. Важливість чіткого і своєчасного визначення пріоритетних напрямків полягає у забезпеченні стабільного функціонування бізнесу в умовах сучасної конкуренції. Результати дослідження дозволяють виділити ключові альтернативні шляхи для підвищення конкурентоспроможності послуг ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» на ринку. Оцінка таких варіантів розвитку демонструє широкі можливості, зокрема в галузі виробництва текстильних виробів (за винятком одягу). Розширення асортименту та інвестиції в передові технології сприятимуть укріпленню ринкових позицій компанії та забезпеченню зростання доходів [42].

Розглянемо конкретні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» (табл.3.2)

Табл. 3.2.

Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності
ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Напрямок заходу	Заходи
Підвищення фінансової стійкості та подолання збитковості	– Запровадження бюджетування по підрозділах. – Підвищення цін на низькомаржинальні товари.

Зниження собівартості та підвищення маржинальності	– Встановлення сучасного обладнання для швейних машин із автоматизованими функціями. – Запровадження системи автоматичного розкрою тканин.
Розвиток маркетингу та підсилення бренду	– Розробка сучасного сайту з інтернет-магазином. – Ведення соціальних мереж, таргетована реклама. – Розміщення продукції на маркетплейсах. – Розробка фірмового стилю та пакування.
Розширення асортименту	– Додавання лінійок постільної білизни, пледів, покривал. – Запуск дитячої серії.

Продовження табл. 3.2.

Розвиток еко-лінійки та натуральних матеріалів	– Використання сертифікованої бавовни GOTS, льону, вовни. – Розробка серії «Eco-Sleep» із натуральними наповнювачами.
Зниження операційних витрат	– Впровадження LED-освітлення і використання енергоефективних двигунів. – Модернізація логістичних процесів та автоматизація складу за допомогою WMS-системи.
Розвиток B2B-сегменту	– Створення індивідуальних пропозицій для готелів, медичних установ та хостелів. – Участь у профільних виставках для промоції продуктів та послуг.
Інноваційність та технологічне оновлення	– Подушки з Memory Foam або гелевими вставками. – Використання тканини з антибактеріальним просоченням.
Розширення інвестиційного	– Участь у грантових програмах EC, USAID, EU4Business. – Розробка детальної інвестиційної презентації для

потенціалу	партнерів.
------------	------------

Джерело: складено автором

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих заходів.

– Запровадження бюджетування по підрозділах. ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» необхідно почати планувати витрати не загалом, а окремо для кожного підрозділу (виробництво, склад, адміністрація тощо). Для цього потрібно щомісяця формувати детальний план доходів і витрат для всіх відділів, визначаючи цільові статті витрат та максимально допустимі суми на кожен з них. Відповідальні співробітники мають регулярно звітувати про фактичне використання коштів, порівнюючи дані із запланованими показниками. Такий підхід допоможе виявляти неефективні витрати та оперативно вживати заходів для усунення перевитрат.

– Підвищення цін на низькомаржинальні товари. Для виконання цього пункту, необхідно проаналізувати, які товари приносять дуже малий прибуток або майже не окупувають витрати на їх виробництво. Після цього необхідно переглянути ціни на такі позиції та поступово їх підвищити до економічно обґрунтованого рівня. Водночас важливо врахувати ціни конкурентів, щоб не втратити покупців. Це дозволить збільшити прибуток без значного зростання обсягів виробництва.

– Встановлення сучасного обладнання для швейних машин із автоматизованими функціями. ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» потрібно придбати нові швейні машини або модернізувати наявні, які можуть працювати швидше, точніше та автоматично виконувати частину операцій. Перед купівлею необхідно вибрати надійного постачальника, порівняти ціни та характеристики обладнання, а після встановлення – навчити працівників працювати з новими машинами. Це дозволить зменшити кількість браку, прискорити пошиття виробів і знизити витрати часу та матеріалів.

– Запровадження системи автоматичного розкрою тканин. Для цього необхідно провести придбати спеціальне обладнання або програму, яка

автоматично розраховує, як найбільш економно розкроїти тканину. Також потрібно навчити персонал користуватись цією системою. У результаті тканина буде використовуватися більш раціонально, зменшаться відходи, підвищиться точність деталей і загальна ефективність виробництва.

- Розробка сучасного сайту з інтернет-магазином. Для виконання цього пункту необхідно звернутися до веб-дизайнера, який зможе створити зручний і сучасний сайт на якому клієнти зможуть переглядати продукцію, дізнаватися ціни, оформлювати замовлення та оплачувати покупки онлайн. Також важливо налаштувати доставку, онлайн-підтримку клієнтів та регулярне оновлення товарів. Наявність інтернет-магазину дозволить підприємству продавати продукцію без посередників і залучати клієнтів з різних регіонів.

- Ведення соціальних мереж, таргетована реклама. Необхідно створити та регулярно вести сторінки у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok), публікувати фото продукції, відгуки клієнтів, акції та новинки. Також потрібно налаштовувати платну рекламу, яка буде показуватися саме потенційним покупцям. Це допоможе підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

- Розміщення продукції на маркетплейсах. Для розширення кола покупців, необхідно продавати свої товари на маркетплейсах, наприклад, Rozetka, Prom. Для цього варто зареєструватися на сайті, створити картки товарів із фото, описами та цінами, а також налагодити логістику доставки замовлень. Це дасть можливість продавати продукцію через вже відомі великі онлайн-платформи без відкриття власних магазинів.

- Розробка фірмового стилю та пакування. ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» необхідно створити єдиний стиль дизайну для логотипу, упаковки, етикеток та рекламних матеріалів. Для цього можна залучити дизайнера або дизайнерську агенцію. Гарне та впізнаване пакування зробить продукцію привабливішою для покупців і допоможе виділитися серед конкурентів.

- Додавання лінійок постільної білизни, пледів, покривал. Асортимент

підприємства доволі невеликий, тому для зростання необхідно розширювати асортимент, додавати новинки. Наприклад, виготовляти постільну білизну, пледи, покривала. Для цього необхідно підібрати тканини, розробити моделі, протестувати продукцію та запустити її у серійне виробництво. Це дозволить залучити нових покупців і збільшити обсяги продажів.

- Запуск дитячої серії. Для реалізації цього заходу необхідно розробити окрему лінійку продукції для дітей з безпечних, гіпоалергенних матеріалів. Також потрібно створити яскравий дизайн, сертифікувати продукцію та організувати її просування. Це дозволить підприємству вийти на новий сегмент ринку та збільшити кількість клієнтів.

- Використання сертифікованої бавовни GOTS, льону, вовни. Компанії потрібно знайти постачальників сертифікованих натуральних тканин та укласти з ними договори. Також необхідно адаптувати технологію виробництва під нові матеріали. Це дозволить виготовляти екологічну, безпечну продукцію та підвищити довіру споживачів.

- Розробка серії «Eco-Sleep» із натуральними наповнювачами. ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» потрібно створити окрему лінійку екологічних виробів з натуральними наповнювачами, такими як бавовна, вовна, бамбукове волокно. Також необхідно розробити дизайн упаковки, назву серії та провести її просування. Це дозволить зайняти нішу екологічної продукції та підвищити конкурентні переваги.

- Використання сертифікованої бавовни GOTS, льону, вовни. Для впровадження цього заходу, необхідно знайти постачальників сертифікованих натуральних тканин та укласти з ними договір. Також необхідно адаптувати технологію виробництва під нові матеріали. Це дозволить виготовляти екологічну, безпечну продукцію та підвищити довіру споживачів.

- Розробка серії «Eco-Sleep» із натуральними наповнювачами. ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» варто обдумати створення окремої лінійки екологічних виробів з натуральними наповнювачами, такими як бавовна, вовна, бамбукове

волокно. Також необхідно розробити дизайн упаковки, назву серії та провести її просування. Це дозволить зайняти нішу екологічної продукції та підвищити конкурентні переваги.

- Впровадження LED-освітлення і використання енергоефективних двигунів. Це означає, що варто замінити старе освітлення у цехах на LED-лампи та поступово перейти на використання енергоощадних електродвигунів. Це дозволить зменшити витрати на електроенергію та знизити загальні операційні витрати.

- Модернізація логістичних процесів та автоматизація складу за допомогою WMS-системи. Підприємству необхідно впровадити спеціальну програму для обліку товарів на складі, контролю залишків і руху продукції. Також потрібно навчити персонал користуватися цією системою. Це дозволить уникнути помилок у відвантаженні, скоротити час обробки замовлень і підвищити ефективність роботи складу.

- Створення індивідуальних пропозицій для готелів, медичних установ та хостелів. ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» потрібно розробляти персональні комерційні пропозиції для кожного корпоративного клієнта з урахуванням обсягів замовлення, бюджету та вимог до продукції. Це дозволить укладати довгострокові контракти та забезпечити стабільні обсяги продажів.

- Участь у профільних виставках для промоції продуктів та послуг. Також не варто пропускати важливі заходи, виставки, де можна показати свою продукцію, знайти нових партнерів і клієнтів. Для цього потрібно підготувати зразки продукції, рекламні матеріали та представників компанії. Це сприяє просуванню бренду і розширенню ринку збуту.

- Виробництво ковдр з технологією терморегуляції. Це доволі актуальна позиція на ринку, тому підприємству потрібно освоїти нову технологію виготовлення ковдр, які підтримують оптимальну температуру тіла. Для цього необхідно підібрати спеціальні матеріали, протестувати продукцію та

налагодити її випуск. Така інноваційна продукція дозволить виділитися серед конкурентів.

- Подушки з Memory Foam або гелевими вставками. Ортопедичні подушки давно не новинка на ринку, але й досі попит на них не зменшується. Тож ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» потрібно освоїти виробництво подушок із сучасних матеріалів, які підлаштовуються під форму тіла або охолоджують поверхню. Це потребує підбору сировини, навчання персоналу та проведення тестування. Така продукція має високий попит у преміальному сегменті.

- Використання тканини з антибактеріальним просоченням. Для цього необхідно закуповувати спеціальні тканини з антибактеріальним ефектом або обробляти їх спеціальними засобами. Це підвищить безпечність продукції, особливо для медичних закладів і дитячого сегмента.

- Участь у грантових програмах ЄС, USAID, EU4Business. Для участі у подібних програмах, потрібно відстежувати оголошення про гранти, готувати заявки, бізнес-плани та фінансові розрахунки для участі у програмах підтримки бізнесу. Це дозволить отримати додаткове фінансування без необхідності повертати кошти.

- Розробка детальної інвестиційної презентації для партнерів. Для залучення партнерів у розвиток підприємства, необхідно підготувати зрозумілу презентацію з описом діяльності, продукції, фінансового стану та планів розвитку. Така презентація буде використовуватися для переговорів з потенційними інвесторами та партнерами з метою залучення коштів у розвиток підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

У попередніх підрозділах було обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» та розроблено конкретні управлінські, виробничі, маркетингові й інноваційні заходи для їх реалізації.

Однак практична доцільність упровадження будь-яких заходів потребує обов'язкової кількісної та якісної оцінки очікуваних результатів. Саме тому в межах даного підрозділу здійснюється оцінка ефективності запропонованих заходів із позицій їх впливу на фінансово-економічні показники діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності та стійкість на ринку.

Оцінка запропонованих заходів проводиться з метою визначення їх доцільності, результативності та економічної обґрунтованості перед практичним упровадженням. Вона дозволяє встановити, який саме вплив запропоновані рішення матимуть на фінансові результати підприємства, рівень його конкурентоспроможності, платоспроможність і ринкові позиції. Крім того, оцінка заходів дає змогу порівняти очікувані вигоди з необхідними витратами, визначити строк окупності інвестицій, можливі ризики та обрати ті напрями, що забезпечать найвищий економічний ефект. Оцінка ефективності дозволяє визначити, наскільки доцільними є запропоновані управлінські рішення, визначити їх економічний ефект, строк окупності та потенційні ризики. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для обґрунтованого вибору першочергових напрямів упровадження заходів та формування подальшої стратегії розвитку ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА».

Проведемо оцінку запропонованих заходів за пріоритетом (див. рис. 3.1.). Ми маємо 9 різних напрямів у різних сферах діяльності та конкретні заходи, які включають ці напрями (див. табл. 3.2.). Для оцінки заходів оберемо по 1 заходу з кожного напрямку. Оцінювати будемо за 5 критеріями: вартість впровадження, простота використання, час впровадження, окупність, вплив на діяльність, ймовірність успіху.

У табл. 3.3. викладена оцінка ймовірностей та результатів для кожного заходів ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА».

Табл. 3.3.

Оцінка ймовірностей та результатів для кожного заходів

ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА».

Захід	Вартість	Простота	Час	Окупність	Вплив на	Ймовірні
-------	----------	----------	-----	-----------	----------	----------

	впровадження (тис. грн)	використання (1-10)	впровадження (міс.)	ь (роки)	діяльність (1-10)	сть успіху
Запровадження бюджетування по підрозділах	80	8	3	1	8	0,8
Запровадження системи автоматичного розкрою тканин	1200	5	9	4	9	0,6
Ведення соціальних мереж, таргетована реклама	250	9	2	1	8	0,85
Додавання лінійки постільної білизни, пледів, покривал	600	7	5	3	7	0,75
Розробка серії «Есо-Sleep» із натуральними наповнювачами	500	6	6	3	8	0,7

Продовження табл. 3.3.

Впровадження LED-освітлення і використання енергоефективних двигунів	350	7	4	2	7	0,8
Участь у профільних виставках для промоції продуктів та послуг	120	8	2	2	6	0,75
Подушки з Memory Foam або гелевими вставками	700	6	6	4	8	0,7
Розробка інвестиційної презентації для партнерів	60	9	1	1	6	0,85

Джерело: складено автором

Заповнення таблиці здійснювалось на основі експертної оцінки з

урахуванням реальних умов функціонування підприємства, середньоринкових цін, практики впровадження аналогічних заходів та стратегічних цілей розвитку ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА». Вартість упровадження визначалась орієнтовно за ринковими цінами та аналогами. Простота використання та вплив на діяльність оцінювались за 10-бальною шкалою залежно від складності реалізації та очікуваного економічного ефекту. Ймовірність успіху визначалася експертним шляхом з урахуванням ризиків та внутрішніх можливостей підприємства.

Для кожного заходу розрахуємо очікувану вартість, враховуючи ймовірність успіху та оцінки по кожному критерію.

Формула для розрахунку очікуваної вартості наступна:

$$EV = (X_1 \times P_1) + (X_2 \times P_2) + (X_3 \times P_3) + \dots \quad (3.1)$$

де X_i - оцінка для кожного критерію;

P_i - ймовірність успіху.

Розрахунки для кожного заходу:

1. Запровадження бюджетування по підрозділах:

$$EV = (80 \times 0,8) + (8 \times 0,8) + (3 \times 0,8) + (1 \times 0,8) + (8 \times 0,8) = 80$$

2. Запровадження системи автоматичного розкрою тканин.

$$EV = (1200 \times 0,6) + (5 \times 0,6) + (9 \times 0,6) + (4 \times 0,6) + (9 \times 0,6) = 736,2$$

3. Ведення соціальних мереж, таргетована реклама.

$$EV = (250 \times 0,85) + (9 \times 0,85) + (2 \times 0,85) + (1 \times 0,85) + (8 \times 0,85) = 229,5$$

4. Додавання лінійки постільної білизни, пледів, покривал

$$EV = (600 \times 0,75) + (7 \times 0,75) + (5 \times 0,75) + (3 \times 0,75) + (7 \times 0,75) = 466,5$$

5. Розробка серії «Eco-Sleep» із натуральними наповнювачами

$$EV = (500 \times 0,7) + (6 \times 0,7) + (6 \times 0,7) + (3 \times 0,7) + (8 \times 0,7) = 366,1$$

6. Впровадження LED-освітлення і використання енергоефективних двигунів

$$EV = (350 \times 0,8) + (7 \times 0,8) + (4 \times 0,8) + (2 \times 0,8) + (7 \times 0,8) = 296$$

7. Участь у профільних виставках для промоції продуктів та послуг

$$EV = (120 \times 0,75) + (8 \times 0,75) + (2 \times 0,75) + (2 \times 0,75) + (6 \times 0,75) = 103,5$$

8. Подушки з Memory Foam або гелевими вставками

$$EV = (700 \times 0,7) + (6 \times 0,7) + (6 \times 0,7) + (4 \times 0,7) + (8 \times 0,7) = 506,8$$

9. Розробка інвестиційної презентації для партнерів

$$EV = (60 \times 0,85) + (9 \times 0,85) + (1 \times 0,85) + (1 \times 0,85) + (6 \times 0,85) = 65,45$$

Отже, за результатами розрахунків очікуваної вартості (EV) встановлено, що пріоритетними для впровадження є такі заходи: створення подушок з Memory Foam або гелевими вставками, $EV = 506,8$, додавання лінійки постільної білизни, пледів і покривал – $EV = 466,5$, а також розробка серії «Есо-Sleep», де $EV = 366,1$. Ці ініціативи мають значний вплив на підприємство та високу ймовірність успіху. Найнижчу очікувану цінність показали участь у виставках, $EV = 103,5$ та розробка інвестиційної презентації – $EV = 65,45$, що свідчить про їх допоміжну роль у загальній стратегії.

Отримані дані дозволяють дійти висновку, що основними напрямками для впровадження мають бути виробничі та продуктово-інноваційні заходи, здатні забезпечити найбільший очікуваний економічний ефект.

Тож, як вже було сказано вище, впровадження подушок з використанням Memory Foam або гелевих вставок є найбільш ефективним і раціональним рішенням серед запропонованих заходів. Реалізація такого напрямку дозволить підприємству увійти до преміум-сегменту ринку, підвищити маржинальність продукції, створити конкурентні переваги завдяки інноваційності та задовольнити зростаючий попит споживачів на ергономічні та оздоровчі товари для сну. Окрім цього, зазначений захід сприятиме розширенню асортименту, зміцненню впізнаваності продукції, збільшенню обсягів продажів та поліпшенню фінансових результатів підприємства. Впровадження подушок з Memory Foam і гелевими вставками також відкриває можливості для активного розвитку B2B-сегменту, включаючи партнерство з готелями, медичними клініками та реабілітаційними центрами.

Позитивний вплив впровадження подушок з використанням Memory Foam або гелевих вставок на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» наведено у табл. 3.4.

Табл. 3.4.

Позитивний вплив впровадження подушок з використанням Memory Foam або гелевих вставок у діяльність ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Сфера впливу	Позитивний вплив
Фінансова	Зростання прибутковості за рахунок виходу у преміальний сегмент ринку та підвищення маржинальності продукції.
Виробнича	Модернізація технологічних процесів та підвищення рівня інноваційності виробництва.
Маркетингова	Посилення конкурентних позицій бренду через пропозицію інноваційного та високотехнологічного продукту.
Комерційна	Збільшення обсягів реалізації та розширення клієнтської бази, зокрема за рахунок нового платоспроможного сегмента споживачів.
B2B-сегмент	Можливість укладення контрактів з готелями, клініками, реабілітаційними центрами та іншими корпоративними клієнтами.
Інноваційна	Формування іміджу підприємства як сучасного та технологічно орієнтованого виробника.
Асортиментна	Розширення товарної лінійки та підвищення її привабливості для споживачів.
Ринкова	Зміцнення позицій на внутрішньому ринку та створення передумов для виходу на нові ринки збуту.
Інвестиційна	Зростання інвестиційної привабливості підприємства завдяки появі інноваційного високодохідного продукту.

Джерело: складено автором

Для кількісного обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» розрахуємо прогнозований розрахунок можливого зростання чистого доходу підприємства. Візьмемо три найпріоритетніші заходи: подушки з Memory Foam або гелевими вставками, лінійка постільної білизни, пледів і покривал та розробка серії «Eco-Sleep» із натуральними наповнювачами (див. ст. 58). Розрахунки виконано на основі рівня чистого доходу за 2024 рік, який взятий із фінансових показників за 2024р. (див. дод. Б), із використанням обґрунтованих відсотків приросту доходів від упровадження нових продуктів.

Формула для обчислення прогнозованого чистого приросту (3.2.):

$$\Delta D = D_0 \times \frac{P}{100} \quad (3.2.)$$

Де:

ΔD – прогнозований приріст чистого доходу, тис. грн;

D_0 – фактичний чистий дохід підприємства, тис. грн;

P – прогнозований темп зростання доходу, %.

Розрахуймо прогнозований чистий приріст для подушок з Memory Foam або гелевими вставками. Підставимо потрібні показники у формулу:

$$\Delta D = 104\,042,80 \times \frac{12}{100} = 12\,485,14$$

Розрахуймо для лінійки постільної білизни, пледів і покривал:

$$\Delta D = 104\,042,80 \times \frac{8}{100} = 8\,323,42$$

Розрахуймо для серії «Есо-Sleep» із натуральними наповнювачами:

$$\Delta D = 104\,042,80 \times \frac{10}{100} = 10\,404,28$$

Додатково розрахуймо прогнозований дохід після впровадження заходів, за формулою (3.3.):

$$D_1 = D_0 + \Delta D \quad (3.3.)$$

Де:

D_1 – прогнозований чистий дохід після впровадження заходів, тис. грн.

Розрахуймо для подушок з Memory Foam або гелевими вставками:

$$D_1 = 104\,042,80 + 12\,485,14 = 116\,527,94$$

Розрахуймо для серії «Есо-Sleep» із натуральними наповнювачами:

$$D_2 = 104\,042,80 + 8\,323,42 = 112\,366,22$$

Розрахуймо для серії «Есо-Sleep» із натуральними наповнювачами:

$$D_3 = 104\,042,80 + 10\,404,28 = 114\,447,08$$

Сумарний прогнозований приріст чистого доходу рахуємо за формулою (3.4.):

$$\Delta D_{\text{заг}} = \Delta D_1 + \Delta D_2 + \Delta D_3 \quad (3.4.)$$

Підставимо значення:

$$\Delta D_{\text{заг}} = 12\,485,14 + 8\,323,42 + 10\,404,28 = 31\,212,84$$

На рис. 3.2. ми можемо побачити різницю між чистим та прогнозованим доходом після впровадження заходів.

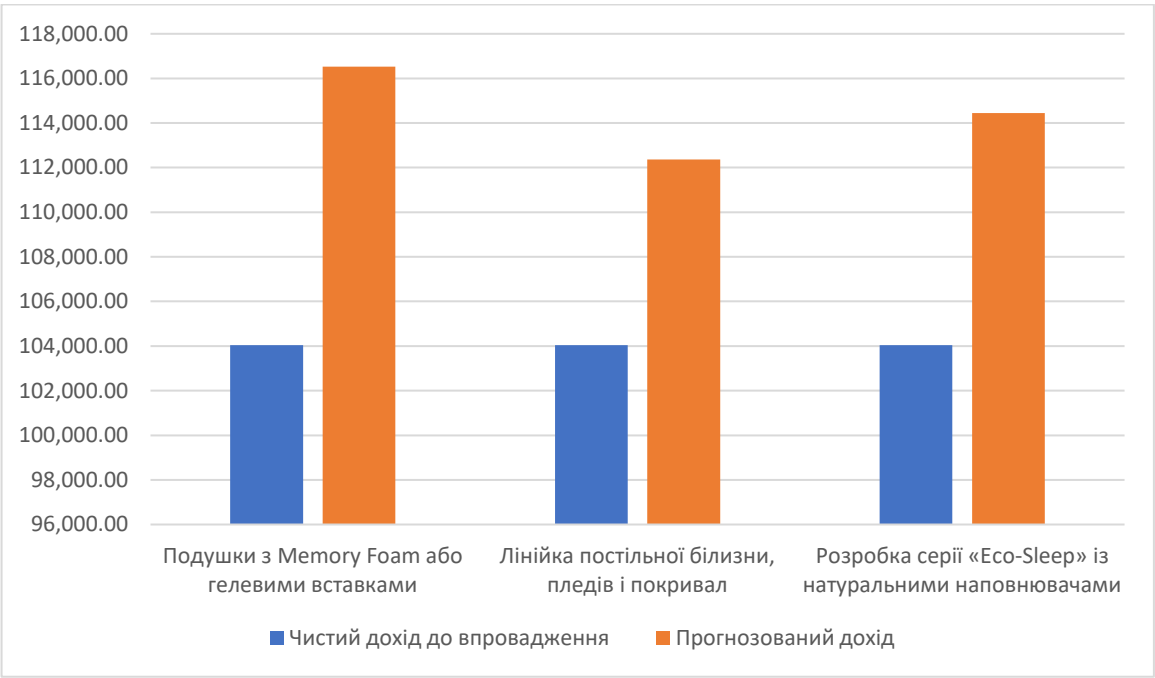


Рис. 3.2. – Різниця між чистим та прогнозованим доходом після впровадження заходів

Отже, з рис. 3.2. ми можемо побачити, що по прогнозам чистий дохід значно зріс після впровадження заходів. Це означає, що впровадження заходів позитивно вплине на діяльність підприємства, навіть якщо впровадити одну альтернативу.

На рис. 3.3. можемо побачити відсоток приросту доходу на кожен впроваджений захід.



Рис. 3.3. – Приріст доходу кожного заходу, %

Порахуймо скільки буде становити прогнозований чистий дохід, після провадження усіх трьох заходів, за формулою (3.5.):

$$D_4 = D_0 + \Delta D_{\text{заг}} \quad (3.5.)$$

Де:

D_4 – прогнозований чистий дохід після впровадження заходів, тис. грн.;

D_0 – фактичний чистий дохід до впровадження заходів, тис. грн.;

$\Delta D_{\text{заг}}$ – прогнозований приріст чистого доходу від усіх заходів, тис. грн.;

$$D_4 = 104\,042,80 + 31\,212,84 = 135\,255,64$$

Отже, після усіх розрахунків, можемо побачити, що прогнозований чистий дохід після впровадження заходів становив становить 135 255,64 тис. грн., що на 31 212,84 тис. грн. більше за фактичний чистий дохід компанії станом на 2024р.

На рис. 3.4. бачимо різниця між чистими доходами до і після впровадження заходів.

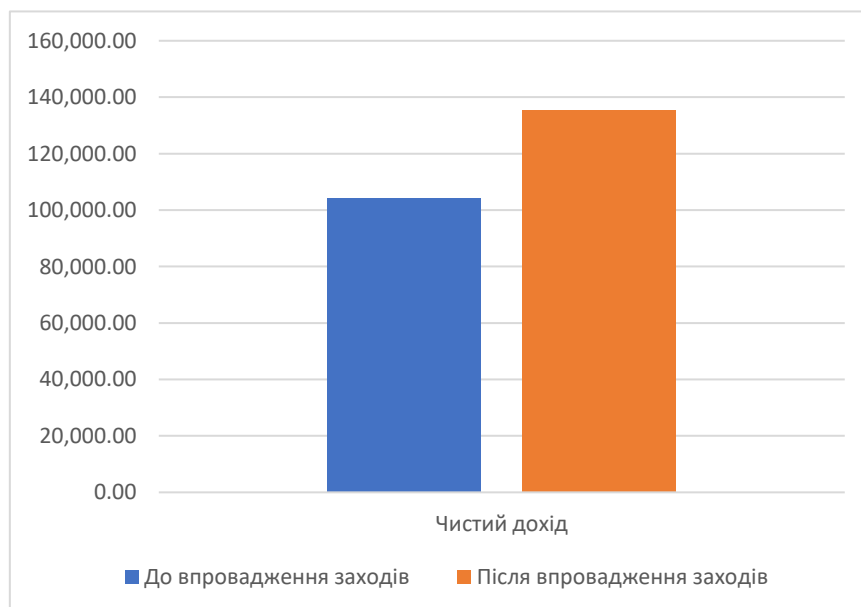


Рис. 3.4. – різниця між чистими доходами до і після впровадження заходів

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю послуг підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено та обґрунтовано напрямки покращення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Було проаналізовано такі сфери діяльності як: фінансова, виробнича, маркетингова, організаційно-економічна, комерційна та інноваційна. Також було обґрунтовано важливість впровадження заходів щодо кожного напрямку і побудовано діаграму, яка показує пріоритетність напрямів.

2. Узагальнено, що особливу актуальність набуває вивчення альтернативних шляхів розвитку, оскільки зміни в попиті, технологіях та зовнішньому середовищі можуть суттєво впливати на ринкові позиції. А оцінка таких варіантів розвитку демонструє широкі можливості, зокрема в галузі виробництва текстильних виробів (за винятком одягу).

3. Розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА», які передбачають щомісячне планування доходів і витрат, аналіз прибутковості продукції, модернізацію або оновлення швейного обладнання та впровадження програм для економного розкрою тканини. Для розвитку маркетингу запропоновано створення сучасного сайту, активне ведення соціальних мереж, продаж продукції на маркетплейсах і формування єдиного фірмового стилю. Обґрунтовано необхідність розширення асортименту шляхом запуску дитячої та екологічної лінійок із натуральних матеріалів і укладання договорів із сертифікованими постачальниками. Для зниження операційних витрат рекомендовано перехід на LED-освітлення, енергоощадні двигуни та автоматизований облік складу. З метою залучення інвесторів і розвитку B2B-сегменту запропоновано підготовку індивідуальних комерційних пропозицій, участь у виставках і просування бренду на ринку.

4. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Для кожної альтернативи було проведено оцінку ймовірності за 5 критеріями: вартість

впровадження, простота використання, час впровадження, окупність, вплив на діяльність та ймовірність успіху. Для кожного заходу було розраховано очікувану вартість. Визначено, що впровадження подушок з використанням Memory Foam або гелевих вставок є найбільш ефективним і раціональним рішенням серед запропонованих заходів.

5. Для кількісного обґрунтування економічної доцільності запропонованих Заходів було обчислено прогнозований приріст за трьома напріоритетнішими заходами. Також, на основі цих розрахунків, було проведено розрахунок прогнозованого чистого доходу. По прогнозам чистий дохід значно зріс після впровадження заходів. Це означає, що впровадження заходів позитивно вплине на діяльність підприємства, навіть якщо впровадити одну альтернативу.

ВИСНОВОК

За результатами написання роботи і дослідження питання механізму управління конкурентоспроможності підприємства, можна зробити наступний висновок:

1. Визначено, що поняття ринку сьогодні є одним із найбільш уживаних у нашому суспільстві. Основою, яка розкриває сутність ринкових відносин, виступає поняття конкуренції. Конкуренція сьогодні є ключовою складовою функціонування ринкової економіки. У загальному розумінні конкуренція – це змагання між окремими виробниками товарів, послуг чи робіт за найкращі умови виробництва, за завоювання більшої кількості споживачів та отримання максимально можливого прибутку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою цілісну систему, що включає принципи, методи, інструменти та управлінські рішення, орієнтовані на створення, підтримку й розвиток стійких конкурентних переваг у ринковому середовищі. Стратегічне планування є ключовою складовою цього механізму, адже забезпечує гармонійний зв'язок між поточними управлінськими рішеннями і довгостроковими цілями розвитку. Діяльність механізму дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін ринкової ситуації, мінімізувати ризики, оптимізувати витрати, вдосконалювати якість продукції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

3. Метою оцінювання конкурентоспроможності послуг підприємства є встановлення відповідності послуг до вимог ринку, визначення сильних і слабких сторін порівняно з конкурентами та пошук шляхів для покращення конкурентних переваг, що забезпечать стійкий розвиток компанії.

4. В Україні основу нормативно-правового регулювання у підприємницькій сфері становлять Конституція України, Господарський кодекс України та Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, а також закони України, зокрема «Про захист економічної конкуренції», «Про захист

прав споживачів», «Про інвестиційну діяльність», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про стандартизацію» та «Про технічні регламенти та оцінку відповідності».

5. Визначено, що ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» з 1993 року спеціалізується на виробництві подушок, ковдр та на матрациків. Виробниче підприємство розташоване в Житомирській області і співпрацює як з міжнародними, так і з українськими мережами, такими як JYSK, ІКЕА, «Аврора» та «Епіцентр». Виробнича база включає 19 ліній, обладнання для пошиття, сортування, пакування та відправки продукції, а також адміністративні й допоміжні приміщення. Управління організовано за лінійно-функціональною структурою.

6. З фінансового аналізу визначено, що період 2022–2024 років демонструє істотні зміни у структурі активів і пасивів. Незважаючи на невелике скорочення валюти балансу, обсяг необоротних активів зріс на 79%, водночас оборотні активи зменшились на 32%. Значне зниження дебіторської заборгованості вказує на поліпшення фінансової дисципліни. Власний капітал із негативного значення у 2022 році перейшов до позитивного у 2023–2024 роках. Проте аналіз платоспроможності засвідчує, що основні коефіцієнти залишаються нижчими за нормативні показники, що вказує на необхідність подальших заходів для зміцнення фінансового становища.

7. Доведено, що ринок, у якому діє компанія, характеризується високим рівнем конкуренції. Основні конкуренти активно впроваджують сучасні технології та розширюють асортимент продукції, приділяючи особливу увагу сегментам HoReCa та медичних установ. У цьому контексті ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» стикається з низкою викликів: значним конкурентним тиском, високою собівартістю продукції, обмеженим асортиментом, недостатньою маркетинговою активністю, залежністю від синтетичної сировини, підвищеними операційними витратами, слабким розвитком B2B-сегмента та обмеженими інвестиційними можливостями. Для вирішення цих проблем запропоновано низку заходів із відповідними перевагами й недоліками.

8. Визначено та обґрунтовано напрямки покращення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. Було проаналізовано такі сфери діяльності як: фінансова, виробнича, маркетингова, організаційно-економічна, комерційна та інноваційна. Також було обґрунтовано важливість впровадження заходів щодо кожного напрямку і побудовано діаграму, яка показує пріоритетність напрямів.

9. Розроблено заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА», які передбачають щомісячне планування доходів і витрат, аналіз прибутковості продукції, модернізацію або оновлення швейного обладнання та впровадження програм для економного розкрою тканини. Для розвитку маркетингу запропоновано створення сучасного сайту, активне ведення соціальних мереж, продаж продукції на маркетплейсах і формування єдиного фірмового стилю.

10. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Для кожної альтернативи було проведено оцінку ймовірності за 5 критеріями: вартість впровадження, простота використання, час впровадження, окупність, вплив на діяльність та ймовірність успіху. Для кожного заходу було розраховано очікувану вартість. Визначено, що впровадження подушок з використанням Memory Foam або гелевих вставок є найбільш ефективним і раціональним рішенням серед запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: *навч. посіб.* / [за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової] – К. : «Центр учбової літератури», 2023. – 384 с.
2. Антимонопольний комітет України. URL: <https://amcu.gov.ua/>
3. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://ifreestore.net/5004/27/>
4. Базецька, Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства: *навчально-методичний посібник*. Харків: НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.
5. Балабанова Л. В. Маркетинг: *підручник* / Л. В. Балабанова. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – К. : Знання-Прес, 2024. – 645 с.
6. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: *навч. посіб.* / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. – К. : «Видавничий дім «Професіонал»», 2020. – 256 с.
7. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13273/1/029_Sutn%D1%96st%20ta%20klasif%D1%96k_174_179_714.pdf.
8. Березіна Л. М., Варахсіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
9. Бєлова Т. Г. Маркетингові дослідження: *конспект лекцій для студ. за напрямом підготовки «Маркетинг» усіх форм навчання* / Т. Г. Бєлова. – К. : НУХТ, 2020. – 131с.
10. Богацька Н. М. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н. М. Богацька, Л. Р. Цинкобур // *Молодий вчений*. – 2020. – №4. – С. 599-603
11. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій : *Монографія*. Київ : Бліц-Інформ, 2024. С. 112-118.
12. Воронкова А.Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм

управління та діагностика: *Економіка промисловості*, 2021. № 3. ст. 133-137.

13. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В.
Стратегічне

управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 27-32.

14. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2021. – 307 с.

15. Голубко Є. В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства.
URL:

http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/17862/1/vestnik_HPI_2011_62_Holubko_Sut.pdf.

16. Гора Н.О. Облік видів економічної діяльності: підручн. / Н.О. Гора. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 392 с.

17. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака – К. : КНЕУ, 2020. – 228 с.

18. Дайновський Ю.А., Барна М.Ю. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 2 червня 2021 р.)*. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2021. С.151-153.

19. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*, 2020. С. 108–110.

20. Денисенко М. П. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посіб.

/ М. П. Денисенко – К. : МАУП, 2022. – 80 с.

21. Державна служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

22. ДСТУ 3998-2000. Матеріали та вироби текстильні, трикотажні, швейні та шкіряні (від 29.12.2000 № 745). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=94911

23. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : *Навч. посібник. Київ : Бліц–Інформ, 2003. С.27*
24. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.
25. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств : *Підручник. Харків : Основа, 2023. С.31*
26. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. К. : Центр навчальної літератури, 2021. – 384 с.
27. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти : *моногр. Київ : ДАКККиМ, 2020. 144 с*
28. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>
29. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020, С.129-135.
30. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // *Економічний аналіз*. – 2023. – №3. С. 12-17.
31. Закон України про захист економічної конкуренції від 11.01.2001. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
32. Закон України про захист прав споживачів від 12.05.1991. № 1023-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
33. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
34. Закон України про інвестиційну діяльність від 18.09.1991 № 1560-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

35. Закон України про стандартизацію від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
36. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги підприємства. URL: https://studwood.ua/880605/marketing/zovnishni_vnutrishni_konkurentni_perevagi_pidpriyemstva.
37. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
38. Іксарова Н. О. Розвиток еколого-орієнтованого бізнесу як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняної економіки / Н. О. Іксарова // *Фінанси, облік, банки*. – 2024. – №1. – С. 121-127.
39. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
40. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2021. – 527 с
41. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: *Навчальний посібник*/ Л.С. Кобиляцький – К.: Зовнішня торгівля, 2022. – 304с.
42. Конкурентні переваги підприємства. URL: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/mm/2014/14-18/page9.html>.
43. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D180#Text>
44. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на приклади соняшникової олії). *Держава та регіони*. 2020. № 31. С.91-98
45. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

46. Кривіцька, В. В., Зянько, В. В. *Ефективна економіка*. № 8., стаття: К, 2020
47. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія / О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Булеєв, В. Г. Шинкаренко та ін. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2021. – 248 с.
48. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : Підручник. Київ : Академвидав, 2023, С.78-110 конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>
49. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/24.pdf>
50. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // *Механізм регулювання економіки*. – 2023. – С. 155-163.
51. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Львів : *Львівський державний університет внутрішніх справ*. 2022, С.220.
52. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 2. С. 108–118.
53. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : *Видавництво ЛКА*, 2022. – 484 с.
54. ISO 9001:2015 Системи управління якістю від 31.12.2015 № 221. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013
55. Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К.: *КНЕУ*, 2022. – 246 с.

56. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства оцінка та стратегія забезпечення: *монографія*. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2023. – 276 с.
57. Сайт ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА». URL: <https://interscalit.com/ua/>
58. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю : *Підручник*. Харків : Основа, 2023. С.90
59. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2020. № 633. С. 627-636.
60. Світовий стандарт GOTS від 10.02.2006. URL: <https://global-standard.org/>
61. Солоїд О. В. Підвищення конкурентних позицій малих підприємств за умов розвитку глобалізації / О. В. Солоїд // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2023. – №4. – С. 32-36.
62. Стратегічні групи конкурентів. URL: <http://buklib.net/books/24088/>
63. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: *навчально-практичний посібник* / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – К. : «Видавничий дім «Професіонал»», 2023. – 280 с.
64. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : *Монографія*. Київ : Бліц-Інформ, 2022. С. 89
65. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4. С. 27–32
66. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: [//zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text)
67. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
68. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Ященко І. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 1. С. 23-30.
69. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед,

I.

С. Біла // *Економіка і суспільство*. – 2021. – №8. – С. 405-410.

70. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко

А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296>

71. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. С. 135-141.

72. Berezivskiy Y., Zbarsky V., Zbarska A. Integral evaluation as the basis of analytical support for managing the competitiveness of socially-oriented retailers. *Accounting*. 2021. № 7. P. 825-836.

73. Ernst & Young URL: <http://www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate>

74. Medviedieva O. Marketing research as a factor of providing enterprises`competitiveness / O. Medviedieva, A. Tendyuk, O. Smal // *International scientific and practical conference of students and young scientists «International problems of management and leadership»*. – L.: Lutsk National Technical University, 2022. – P. 28-30.

75. Pidhurska V. O. Brand management: defining the essence and place in the system of related categories. *Business inform*. 2021. Vol. 7, no. 522. P. 242–247. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-242-247>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» за 2022-2024рр.

2022р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 762.20	2 687.10
Основні засоби:	1010	26 451.40	24 637.90
первісна вартість	1011	33 490.90	33 930.60
знос	1012	7 039.50	9 292.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	29 213.60	27 325.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	19 676.10	12 045.90
у тому числі готова продукція	1103	6 394.10	2 753.70
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	31 261.30	50 598.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 952.50	806.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	224.50	224.50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	674.10	651.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	222.90	1 189.70
Витрати майбутніх періодів	1170	62.60	35.10
Інші оборотні активи	1190	97.00	276.10
Усього за розділом II	1195	54 946.50	65 602.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	84 160.10	92 927.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 354.10	3 354.10
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	478.10	478.10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 437.10	-13 720.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	9 269.30	-9 887.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	74 339.20	102 178.80
розрахунками з бюджетом	1620	90.50	102.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	88.00	114.20
розрахунками з оплати праці	1630	355.30	409.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	17.80	10.20
Усього за розділом III	1695	74 890.80	102 815.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	84 160.10	92 927.90

2023р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 687.10	1 984.60
Основні засоби:	1010	24 637.90	45 934.80
первісна вартість	1011	33 930.60	67 464.00
знос	1012	9 292.70	21 529.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	27 325.00	47 919.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	12 045.90	11 954.70
у тому числі готова продукція	1103	2 753.70	1 621.70
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	50 598.90	33 360.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	806.20	2 333.80
у тому числі з податку на прибуток	1136	224.50	124.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	651.00	2 665.80
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 189.70	1 737.80
Витрати майбутніх періодів	1170	35.10	54.20
Інші оборотні активи	1190	276.10	292.90
Усього за розділом II	1195	65 602.90	52 400.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	92 927.90	100 319.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 354.10	3 354.10
Додатковий капітал	1410	0.00	23 311.70
Резервний капітал	1415	478.10	640.40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-13 720.10	-10 637.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-9 887.90	16 668.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	-4.50
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	102 178.80	82 973.80
розрахунками з бюджетом	1620	102.90	110.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	114.20	115.40
розрахунками з оплати праці	1630	409.70	435.80
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	10.20	19.80
Усього за розділом III	1695	102 815.80	83 655.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	92 927.90	100 319.50

2024р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	33.50
первісна вартість	1001	0.00	36.60
накопичена амортизація	1002	0.00	3.10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 984.60	1 944.30
Основні засоби:	1010	45 934.80	45 945.60
первісна вартість	1011	67 464.00	70 627.20
знос	1012	21 529.20	24 681.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	47 919.40	47 923.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	11 954.70	19 961.90
у тому числі готова продукція	1103	1 621.70	2 895.80
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	33 360.90	14 158.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 333.80	5 057.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	124.40	565.80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 665.80	1 353.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 737.80	3 014.70
Витрати майбутніх періодів	1170	54.20	277.40
Інші оборотні активи	1190	292.90	642.40
Усього за розділом II	1195	52 400.10	44 465.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	100 319.50	92 389.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 354.10	3 354.10
Додатковий капітал	1410	23 311.70	23 311.70
Резервний капітал	1415	640.40	640.40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-10 637.50	-20 491.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	16 668.70	6 814.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-4.50	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	82 973.80	83 493.60
розрахунками з бюджетом	1620	110.50	274.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	115.40	251.60
розрахунками з оплати праці	1630	435.80	1 041.10
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	19.80	514.50
Усього за розділом III	1695	83 655.30	85 574.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	100 319.50	92 389.20

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА» за 2022-2024рр.
2022р.

=

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 848.90	114 626.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25 629.30	88 950.10
Інші операційні доходи	2120	29 078.00	12 962.10
Інші операційні витрати	2180	52 454.70	26 756.40
Інші доходи	2240		57.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	58 926.90	127 645.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	78 084.00	115 706.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-19 157.10	11 938.70
Податок на прибуток	2300		2 374.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-19 157.10	9 563.90

2023р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	79 204.00	29 848.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	57 533.40	25 629.30
Інші операційні доходи	2120	15 306.90	29 078.00
Інші операційні витрати	2180	32 793.70	52 454.70
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	15.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	94 510.90	58 926.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	90 342.10	78 084.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 168.80	-19 157.10
Податок на прибуток	2300	923.90	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 244.90	-19 157.10

2024р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	104 042.80	79 204.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	88 629.00	57 533.40
Інші операційні доходи	2120	15 162.20	15 306.90
Інші операційні витрати	2180	40 430.30	32 793.70
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		15.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	119 205.00	94 510.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	129 059.30	90 342.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-9 854.30	4 168.80
Податок на прибуток	2300		923.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-9 854.30	3 244.90

ДОДАТОК В

Табл. В.1. – Переваги і недоліки запропонованих напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІНТЕРСКАЛІТ УА»

Напрямок заходу	Переваги	Недоліки
Підвищення фінансової стійкості та подолання збитковості	– Покращення прозорості фінансів і контроль витрат – Можливість оперативного коригування фінансової стратегії – Зростання рентабельності та зниження збитковості	– Потреба у додатковому фінансовому персоналі або консультантах – Можливе невдоволення працівників через скорочення витрат – Ризик зменшення продажів при підвищенні цін
Зниження собівартості та підвищення маржинальності	– Значне скорочення браку і відходів. – Підвищення продуктивності праці. – Зниження витрат дає змогу зменшити ціни або збільшити прибуток.	– Висока вартість модернізації обладнання. – Необхідність Навчання персоналу. – Можливі тимчасові збої у виробництві під час впровадження.
Розвиток маркетингу та підсилення бренду	– Зростання впізнаваності бренду. – Розширення ринку збуту без відкриття магазинів. – Можливість позиціонувати себе дорожче, ніж конкуренти.	– Високі витрати на маркетинг у перші місяці. – Пошук спеціаліста з маркетингу або агентство. – Результат потребує часу.
Розширення асортименту	– Збільшення кількості клієнтів і середнього чеку. – Зменшення залежності від одного виду продукції. – Можливість працювати з більшим числом сегментів ринку.	– Необхідність закупівлі додаткових матеріалів та обладнання. – Підвищення складності логістики та складу. – Ризик невдалого запуску нових лінійок.
Розвиток еко-лінійки та натуральних матеріалів	– Ухоплення сегменту преміальних та свідомих споживачів. – Можливість встановлювати вищі ціни. – Підвищення репутації бренду.	– Натуральні матеріали мають високу закупівельну вартість. – Складність у збереженні стабільної якості. – Потреба у специфічному обладнанні та сертифікаціях.

Продовження табл. В.1.

Зниження операційних витрат	– Швидка економія на енергоресурсах – Зменшення людського фактора в логістиці – Покращення загальної фінансової стабільності	– Потреба в первинних капітальних вкладеннях. – Необхідність інтеграції нових систем і навчання працівників – Можливий опір персоналу змінам.
Розвиток B2B-сегменту	– Стабільні оптові замовлення й більші партії – Зменшення залежності від роздрібних покупців – Формування довгострокових контрактів	– Потрібен окремий транспорт і менеджер – Більш жорсткі вимоги до якості та термінів. – Можливі складні переговори щодо цін.
Інноваційність та технологічне оновлення	– Вихід у преміальний сегмент з високою націнкою – Відсутність прямої цінової конкуренції. – Можливість формувати імідж інноваційного бренду.	– Необхідність у спеціальних матеріалах і технологіях. – Підвищений ризик низького попиту на новинки. – Потреба у додатковій сертифікації.
Розширення інвестиційного потенціалу	– Можливість оновити обладнання та інфраструктуру. – Підвищення конкурентних можливостей у майбутньому. – Збільшення фінансової стабільності.	– Потрібна фінансова звітність без критичних порушень. – Можлива відмова у грантах чи кредитах. – Обов'язкове дотримання жорстких умов фінансування.