

56
18.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

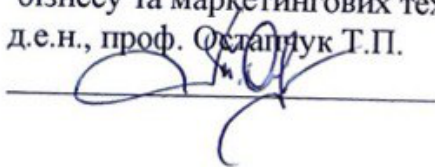


ТИТОВ Юрій Юрійович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

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

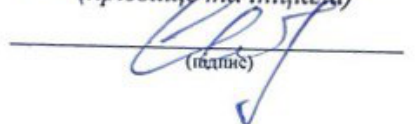


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К. О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент


(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Титоров Ю.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано рівень управління конкурентоспроможністю підприємства та визначено шляхи підвищення ефективності даного процесу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, чинники конкурентоспроможності, конкурентна позиція, конкурентна стійкість.

Annotation

Titorov Yu.Yu. Enterprise Competitiveness Management. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the level of enterprise competitiveness management and identifies ways to improve the efficiency of this process.

Keywords: competition, competitiveness, competitiveness factors, competitive position, competitive stability.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства</i>	6
1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства та визначення факторів впливу на неї.....	6
1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства.....	32
Висновки до розділу 1.....	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика вікон «Океан» та шляхи підвищення ефективності даного процесу</i>	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Фабрика вікон «Океан».....	50
2.3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю підприємства.....	58
2.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	68
Висновки до розділу 2	80
<i>Висновки</i>	82
<i>Список використаних джерел</i>	86
<i>Додатки</i>	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні економічні процеси характеризуються посиленням глобалізаційних тенденцій, що суттєво впливає на функціонування підприємств та формування їх конкурентних переваг. В умовах відкритих ринків, швидких технологічних змін і жорсткої конкуренції компанії змушені розробляти ефективні стратегії управління конкурентоспроможністю. Традиційні методи ведення бізнесу поступово втрачають свою ефективність, оскільки зростає значення інновацій, цифрових технологій та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Разом з тим, конкурентоспроможність підприємства визначається не лише його ресурсним потенціалом, але й здатністю ефективно використовувати стратегічне планування, впроваджувати сучасні технології та інтегруватися в національні та міжнародні ринки.

Теоретико-прикладним аспектам вивчення конкурентоспроможності підприємства особливу увагу у своїх працях приділяли І. Акімова, П. Бечко, І. Брітченко, І. Булах, І. Вінніченко, А. Воронкова, Я. Голобородько, Р. Грецький, В. Гуцуляк, В. Дикань, І. Должанський, Т. Загорна, В. Іванюта, М. Корж, М. Корінько, Л. Кривенко, Ж. Крючкова, К. Кузнєцова, О. Кузьмін, В. Мацигура, О. Мельник, Д. Миленський, С. Покропивний, О. Романко, І. Смолін, П. Фісуненко, Е. Цибульська, І. Чуб, О. Янковий та інші.

Конкурентоспроможність завжди знаходилась у полі зору науковців, хоча все одно залишається невирішеним ряд дотичних питань теоретико-прикладного спрямування. Неузгодженість ключових термінів ускладнює їх тлумачення, повноту охоплення всієї системи змістовних елементів і контекстів, породжує термінологічну плутанину та підміну понять, порушує логіку дослідження тощо. Тому проблема формування єдиного теоретичного базису вивчення конкурентоспроможності підприємства завжди залишатиметься актуальною.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства, а також визначення шляхів покращення даного процесу на ТОВ «Фабрика вікон «Океан».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття конкурентоспроможності підприємства та визначення факторів впливу на неї;
- дослідити систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Фабрика вікон «Океан»;
- провести оцінку рівня управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління конкурентоспроможністю підприємства як цілісну структуровану систему, що одночасно виступає структурною частиною підприємства. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося

використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

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

Практичне значення одержаних результатів полягає в підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства за рахунок впровадження інноваційних технологій, таких як енергозберігаючі склопакети з к-склом чи і-склом та лінію з виробництва арбоформу, що в свою чергу дозволить не лише відповідати зростаючому попиту на еко- та енергоефективні рішення, а й вийти на новий рівень якості та диференціації порівняно з конкурентами. В той же час, удосконалення цінової стратегії та розширення після продажного сервісу стане ще одним ключовим фактором забезпечення конкурентної переваги. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 84 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства та визначення факторів впливу на неї

За умов ринкової економіки одним із ключових завдань будь-якого підприємства є захоплення значної частки ринку та її збереження, а за сприятливих умов і розширення. Тому постійний аналіз ринкової ситуації, сильних і слабких сторін підприємств – прямих конкурентів, потреб споживачів тощо передбачає вивчення рівня конкурентоспроможності власного підприємства, у якій відображається його успіх чи невдачі.

Термін «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «змагання» або «суперництво» та англійського дієслова «compete», тобто конкурувати. Конкурентоспроможність є динамічною та мінливою ринковою категорією. Якщо навіть характеристика товару є якісною, то на конкурентоспроможність впливають такі фактори, як наявність конкурентів однорідного ринку товарів на певному місці (території, регіоні), коливання рівня цін на товари (послуги), та маркетингові дії, які застосовуються дуже поширено в сучасному світі [58].

Конкурентоспроможність вивчають на різних рівнях: країни, регіону, галузі, підприємства, продукції. Саме підприємства є відповідальними за виробництво продукції та ключовою ланкою будь-якої економіки: чи то галузі, чи регіону, чи країни. Тому вивчення конкурентоспроможності підприємства є ключовою ланкою у змістовому ланцюжку рівнів конкурентоспроможності.

За довгі роки вивчення теоретичних основ дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» наука сформувала певні підходи до трактування його суті, що дало змогу глибше зрозуміти змістовне наповнення аналізованого поняття та його економічне підґрунтя [46].

Проаналізувавши усі існуючі підходи до визначення суті поняття «конкурентоспроможність підприємства», і дотримуючись вимог дефінітивності, системності та узагальнення, виділено порівняльний, ресурсний, ринковий або маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний підходи, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення
1	2
порівняльний підхід: передбачає, що спроможність підприємства конкурувати на ринку оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами – прямими конкурентами, що виготовляють продукцію аналогічну чи близьку за призначенням, функціонують на тому ж ринку у той самий період часу, або з еталонним підприємством	
В. Іванюта [38]	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби
Л. Кривенко [48]	Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності
ресурсний підхід: робить акцент на наявності та вмінні ефективно використовувати ресурси підприємства задля захоплення значної частки ринку	
І. Брітченко, І. Ладунка [9]	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти
К. Кузнєцова [52]	Конкурентоспроможність – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей
ринковий або маркетинговий підхід: розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі	
І. Булах [11]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу
В. Гуцуляк [26]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг
продуктовий підхід: ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції	
В.А. Павлова [60]	Конкурентоспроможність організації – здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами

Продовження табл. 1.1

1	2
I.I. Вінніченко [14]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції
атрибутивний підхід: виділяє унікальні характеристики підприємства чи продукції, яку воно виробляє, що формують конкурентні переваги підприємства на ринку	
Р. Грецький [22]	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами
динамічний підхід: загострює увагу на мінливості (динамічності) в часі здатності підприємства до конкурентної боротьби	
П.Л. Алтухов [1]	Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти
П. Бечко, Я. Голобородько [2]	Конкурентоспроможність виявляється у здатності суб'єкта господарювання динамічно впливати на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу
функціональний підхід: розглядає конкурентоспроможність підприємства як результат його ефективної господарської діяльності та успішної конкурентної боротьби на ринку	
Л.В. Вербівська [12]	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
А. Воронкова [16]	Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності
системний підхід: передбачає якнайширше врахування всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, що формують конкурентоспроможність підприємства	
Ж. Крючкова [50]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток
О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко [53]	Конкурентоспроможність підприємства – «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування»

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 9; 11; 12; 14; 16; 22; 26; 38; 48; 50; 52; 53; 60]

Аналіз підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає підстави зауважити, що [3; 6; 8]:

- наявна значна кількість підходів до визначення суті поняття «конкурентоспроможність підприємства», а їх змістовне наповнення дуже різняться між собою;
- досить часто автори з визначенні конкурентоспроможності підприємства акцентують увагу на конкурентних перевагах, кожен раз вказуючи неповний їх перелік, що перешкоджає узгодженості напрямів дослідження;
- конкурентоспроможність продукції є лише одним із чинників формування конкурентоспроможності підприємства, а їх ототожнення є неприпустимим;
- визначаючи суть поняття «конкурентоспроможність підприємства», окремі автори зосереджують свою увагу на змістовному її наповненні, а інші – на функціональних його характеристиках;
- у визначенні конкурентоспроможності підприємства інколи уся увага приділяється лише виробничій діяльності суб'єкта господарювання;
- при визначенні конкурентоспроможності підприємства за ресурсним підходом автори часто зосереджують свою увагу лише на власних та позикових ресурсах, забуваючи про інші види ресурсів та інші фактори, що визначають здатність підприємства до конкурентної боротьби. Вивчаючи суть поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід враховувати її ключові характеристики, зокрема:
 - рівень конкурентоспроможності підприємства (країни, регіону, галузі, продукції) є відносним і визначається за умов порівняння з подібними підприємствами за напрямком діяльності, галуззю і ринком функціонування, регіоном, продукцією, що виробляється, часом зіставлення тощо;
 - конкурентоспроможність має визначатись за визначеної сталої сукупності параметрів, що формують інтегральний показник, оскільки зі

змінюю оціночних параметрів може змінюватись загальний рівень конкурентоспроможності підприємства;

- конкурентоспроможність підприємства формується за наявності унікальних характеристик, конкурентних переваг (унікальна технологія виробництва продукції, неповторна продукція, додаткові послуги тощо);

- необхідність врахування впливу усієї сукупності чинників (внутрішніх та зовнішніх), що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

- конкурентоспроможність підприємства є динамічною величиною, яка потребує постійного вдосконалення та підтримки;

- конкурентоспроможність потребує постійного вдосконалення задля збереження здобутих конкурентних позицій;

- системність явища «конкурентоспроможність підприємства», що потребує врахування усіх складових його формування, зміни та взаємозв'язків тощо.

Загалом після вивчення різноманітних трактувань поняття конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що воно є досить широким, має динамічний характер і через це потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують, та дослідження джерел її формування: виробничих, техніко-екологічних, реалізаційних, маркетингових, інноваційно-інвестиційних, професійно-кваліфікаційно-кадрових, організаційно-економічних.

Багато вчених вважають, що основними умовами формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства є внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) фактори. Як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі широко представлені фактори, які забезпечують конкурентні переваги підприємств. Залежно від своїх наукових поглядів і сфери досліджень різні автори обґрунтовують різний набір факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємств. Слід відзначити, що фактори конкурентоспроможності підприємства діють системно, що підсилює наслідки впливу кожного окремого фактору [20].

Вчені відмічають, що внутрішніми факторами конкурентоспроможності підприємство може керувати самостійно. Їхня фактична присутність залежить від наявної системи управління на підприємстві та ставлення власників до своєї сфери діяльності. До них відносять: діяльність керівництва підприємства, систему технічного оснащення, доступ до якісних і дешевих ресурсів, фінансове забезпечення, збут продукції, інновації тощо.

І.З. Должанський та Т.О. Загорна [33] до зовнішніх факторів конкурентоспроможності відносять: економічні зв'язки, політичну обстановку в державі, розміщення виробничих сил, наявність на ринку конкурентів, наявність сировинних ресурсів, загальний рівень техніки та технологій, систему управління промисловістю, концентрацію виробництва, законодавчу базу тощо. До внутрішніх факторів належать: рівень відповідності технологій процесу виробництва; система та методи управління; система довгострокового планування; рівень організації процесу виробництва; орієнтація на маркетингову концепцію; ступінь задоволення додаткових потреб конкретного споживача; інноваційний характер виробництва; якість розроблення нових товарів з погляду оптимальності показників.

Р.А. Фатхутдінов [75] серед зовнішніх чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства на мезоекономічному рівні, виділяє: прозорість ринку, якісне правове регулювання, сприяння місцевих органів, використання доступних і дешевих ресурсів, систему підготовки кадрів, рівень інтеграції всередині країни, низькі процентні ставки, гармонізацію системи сертифікації. Серед внутрішніх чинників на галузевому рівні він називає: попит на товар галузі, оптимальний рівень уніфікації і стандартизації продукції, експорт наукомісткої продукції, наявність конкурентоспроможного персоналу в галузі, оптимальний рівень галузевої концентрації, наявність конкурентоспроможних постачальників, оптимізацію ефективності використання ресурсів, наявність радикальних нововведень, великий обсяг конкурентоспроможних підприємств у галузі, сертифікацію та ексклюзивність продукції.

О.В. Решетнікова і Ю.П. Калюжна [70] до внутрішніх факторів конкурентоспроможності додають логістичний складник, зокрема час виконання логістичних операцій, якість надання послуг, логістичні витрати.

Аналіз праць інших учених показав, що деякі автори відзначають вплив на конкурентоспроможність підприємства таких факторів, як: якість, ціна, надійність, час та витрати. Однак відсутнє ранжування факторів за мірою їхнього впливу.

Узагальнюючи викладений вище матеріал, пропонуємо наступний перелік факторів розвитку конкурентоспроможності підприємства, рис. 1.1.

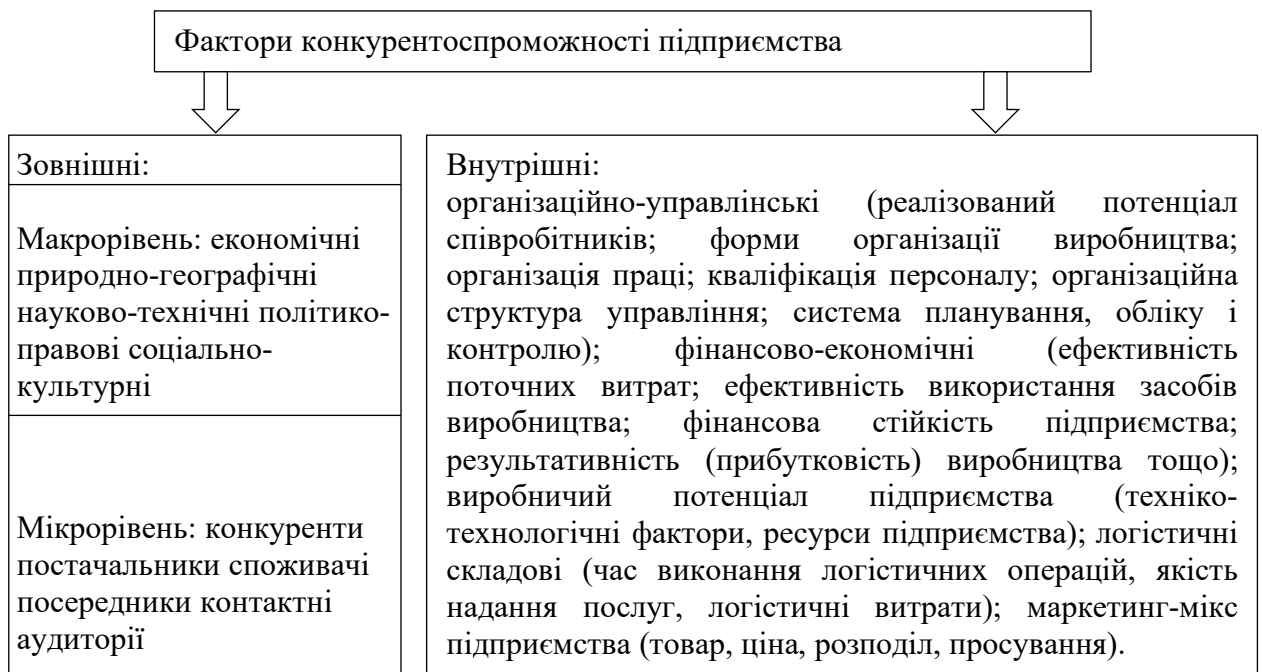


Рис. 1.1. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [20; 33; 70; 75]

За результатами проведеного дослідження підходів до трактування суті поняття «конкурентоспроможність підприємства», їх змістовного наповнення та певних зауважень, ключових характеристик аналізованого явища нами узагальнено визначення конкурентоспроможності підприємства, під яким варто розуміти комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю усіх визначальних параметрів, що сприяють закріпленню позицій підприємства,

вигідніших в порівнянні з конкурентами, на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.

Також було виділено фактори конкурентоспроможності, присутні в різних підходах до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. За підсумками дослідження наявних підходів нами узагальнено систему факторів розвитку конкурентоспроможності підприємства, яка включає в себе як зовнішні, так і внутрішні фактори.

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності на макрорівні належать економічні, природно-географічні, науковотехнічні, політико-правові та соціально-культурні фактори. Фактори конкурентоспроможності на мікрорівні включають конкурентів, постачальників, споживачів, посередників та контактні аудиторії [83].

До внутрішніх факторів віднесено організаційно-управлінські, фінансово-економічні, виробничий потенціал підприємства, логістичні складники, а також маркетинг-мікс підприємства. Саме внутрішніми факторами конкурентоспроможності підприємство може керувати самостійно та повною мірою. Не викликає сумніву той факт, що саме комплексна робота над виділеними факторами дасть змогу підприємству успішно розвивати свою конкурентоспроможність та бути успішним на ринку.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Пізнання змісту економічних чинників формування конкурентоспроможності підприємства дозволяє керівництву обрати політику беззбиткового функціонування у довгостроковій та короткостроковій перспективі. Однак досягнення стабільного фінансового стану не є достатнім завдяки мінливості та динамізму розвитку факторів зовнішнього впливу. У сучасних умовах актуальним є формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, спрямованої на досягнення визначених цілей чи вирішення поставлених завдань шляхом підсилення

ринкової позиції підприємства та досягнення високого рівня конкурентоспроможності, що обумовлює актуальність запропонованого дослідження.

Досліджуючи поняття «система управління конкурентоспроможністю підприємства», ми проаналізували головну складову цього поняття, яка є ключовим елементом у сучасному бізнес-середовищі, оскільки конкуренція постійно зростає, а вимоги клієнтів стають дедалі вибагливішими. Ця система охоплює комплекс заходів, стратегій і процесів, спрямованих на забезпечення та утримання конкурентних переваг компанії на ринку. По-перше, система управління конкурентоспроможністю передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Цей аналіз включає вивчення ринкових тенденцій, аналіз конкурентів, визначення потреб та очікувань споживачів, а також оцінку внутрішніх ресурсів, можливостей та обмежень. На основі цього аналізу розробляється стратегія конкурентних переваг. Ці стратегії включають різноманітні підходи, такі як стратегії низьких витрат, стратегії диференціації продукції та стратегії, орієнтовані на конкретні сегменти ринку. Важливо вибрати стратегію, яка відповідає характеристикам і цілям підприємства, однак для забезпечення конкурентоспроможності недостатньо лише сформулювати стратегію, важливо також впровадити ефективну систему моніторингу та оцінки, щоб переконатися, що обрана стратегія працює ефективно, і вчасно вносити корективи, коли це необхідно [10].

Теоретичною основою управління конкурентоспроможністю підприємств є концептуальні положення сучасної економічної теорії та теорії управління. Базові принципи та прикладний інструментарій розроблені в рамках теорії ринку, теорій конкуренції та конкурентних переваг, концепцій стратегічного управління, сучасних парадигм менеджменту та сучасних підходів до управління. Базові принципи та прикладні інструменти розроблені в рамках сучасних підходів до управління, включаючи процеси, системи та ситуації.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначати рівень конкурентоспроможності, який необхідний і достатній для того, щоб підприємство могло успішно конкурувати на певному ринку (території збуту) протягом певного періоду часу, виробляючи і продаючи конкурентоспроможні товари та послуги.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне середовище, особа, яка належить до скоординованої системи корпоративного управління та бере участь у формуванні та реалізації управлінських рішень у сфері управління корпоративною конкуренцією. Результатом взаємодії суб'єкта та об'єкта управління є формування стратегії та тактики корпоративної конкуренції.

Управління розвитком підприємств – це цілеспрямований вплив первинної системи управління на керовані системи для забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) стану відповідно до поставлених цілей. Тому управління розвитком підприємств спрямоване на перехід системи з одного стану в інший, з новими якісними та кількісними конкурентними характеристиками, досягнення яких залежить від факторів виробництва [12; 18]. Забезпечення конкурентоспроможності, передусім, це систематизована філософія управління в ринкових умовах, яка має бути спрямована на вирішення таких задач, як вивчення потреб споживачів, якість продукції, створення умов для праці та їх розвиток [24].

Одним з наукових підходів, які доцільно розглядати при формуванні ефективної системи управління конкурентоспроможністю є системний підхід. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно розглядати зі сторони об'єкту управління як цілісної та нерозривної моделі і забезпечувати взаємозв'язок усіх його елементів. Узагальнена системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлена на рис. 1.2.

Отже, у загальному вигляді поняття «система» характеризується: наявністю необхідного ряду елементів; наявністю взаємозв'язків між ними; створенням цілісного характеру цього явища чи процесу.

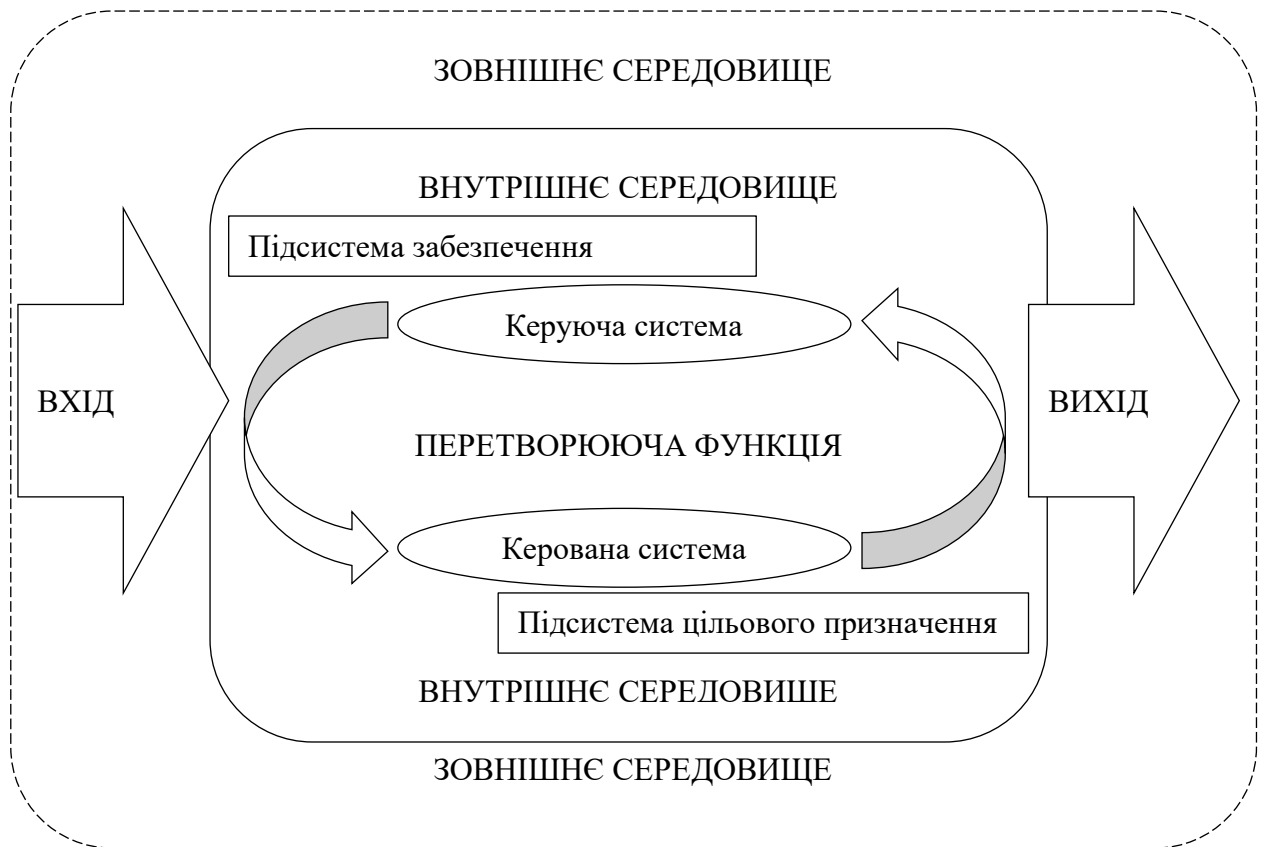


Рис. 1.2. Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [12; 18; 24]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі. Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.3.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства включає різноманітні структурні компоненти, що спрямовані на досягнення та збереження конкурентних переваг. Ці компоненти допомагають підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність своєї діяльності та підтримувати своє лідерство на ринку [38].



Рис. 1.3 Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [38]

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління [40; 49]:

1. Функція планування. У політиці будь-який суб'єкт чи організація завжди ставить перед собою спільні цілі та розробляє стратегію і тактику для координації дій усіх учасників політичного процесу.

2. Функція організації діяльності. Як і в інших сферах, політика створює специфічні структури управління, визначає і встановлює політичні відносини та процедури взаємодії між учасниками дії, розподіляє повноваження.

3. Функція координування. Створює необхідність у забезпечення послідовності в поведінці політичних акторів (індивідів, груп, державних інституцій, партій, рухів тощо).

4. Функція регулювання. Регулює взаємодію між політичними суб'єктами, низку дій, подій або заходів політичного характеру чи змісту.

5. Функція мотивації. Політичні дії можливі та ефективні, якщо існують відповідні стимули, що передбачають різноманітні винагороди.

6. Функція контролю. Політична дія втрачає сенс без оцінки та врахування фактичних результатів, контексту політичної дії та порівняння досягнутого з тим, що було заплановано та очікувано.

7. Функція врахування діяльності. Це означає визначення того, що насправді було зроблено і досягнуто.

8. Функція прийняття рішень. Будь-яка діяльність, політична або управлінська, неможлива без рішень. Прийняття рішень – це безперервний вибір, який робить суб'єкт (учасник) політичного процесу.

Важливим моментом є забезпечення оптимального збалансованого функціонування всіх складових системи управління конкурентоспроможністю, що в подальшому призведе до забезпечення синергетичного ефекту, досягнення конкурентних переваг всієї економічної системи підприємства, рис. 1.4.

Однією з характеристик ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю є здатність за найкоротший термін з мінімальним набором ресурсів адаптуватись до змін у ринковому середовищі та забезпечити стійкий рівень конкурентоспроможності. Функціонування системи управління конкурентоспроможністю є можливим шляхом вибору відповідного механізму на основі врахування технологічних, економічних, соціальних, маркетингових аспектів. Так, побудова механізму має врахувати [61]:

- науково-технічний рівень та ступінь вдосконалення технологічних процесів виробництва;
- можливість впровадження інновацій;
- випуск конкурентоспроможної продукції, що характеризується технічними, економічними, маркетинговими параметрами.

Дослідниками виділяється кілька напрямів стратегії підвищення конкурентоспроможності, що використовуються суб'єктами господарювання:

- 1) створення сприятливих умов для підвищення ефективності діяльності організації;

2) проведення оптимізації взаємовідносин між підрозділами організації [12].



Рис. 1.4. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [12]

З огляду на зазначене пропонується система етапів реалізації комплексного механізму управління конкурентоспроможністю:

Етап 1. Формування конкурентної стратегії розвитку, що дозволить визначити пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності, сприятиме підвищенню адаптованості механізму до впливу факторів зовнішнього середовища.

Етап 2. Комплексний підхід до процесів управління конкурентоспроможністю. Реалізація цього етапу дозволяє забезпечити ефективну взаємодію всіх ланок та процесів управління у зовнішній та внутрішній політиці підприємства. Передбачається оптимізація організаційних перетворень в системі управління підприємством, формування фінансових та логістичних потоків.

Етап 3. Вдосконалення кадрової політики підприємства, оскільки ефективне управління конкурентоспроможністю потребує висококваліфікованого вмотивованого персоналу. На цьому етапі пропонуються наступні заходи: підготовка та перепідготовка персоналу відповідно до потреб конкретної управлінської ланки, впровадження системи матеріальних та моральних мотивуючих інструментів, формування відповідальності за реалізацію заходів політики конкурентоспроможності підприємства, управління продуктивністю праці.

Етап 4. Розробка заходів із забезпечення конкурентоспроможності продукції шляхом впровадження системи забезпечення якості, сертифікації продукції, удосконалення цінової політики в залежності від впливу ринкових факторів.

Етап 5. Диверсифікація виробництва на основі розробки програм виробництва та оновлення номенклатури продукції; оперативне та тактичне планування управління витратами та фінансовими потоками, матеріальними, паливно-енергетичними та трудовими ресурсами; удосконалення інструментів планово-аналітичної роботи.

Етап 6. Впровадження нових інструментів обліку, що здатні забезпечити принципово новий підхід до формування цін на продукцію підприємства та, в подальшому, збільшення обсягу виробництва продукції та посилення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Етап 7. Удосконалення інвестиційної стратегії з орієнтацією на управління вартістю капіталу, забезпечення оптимального балансу між

власним та залученим капіталом, підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Етап 8. Розробка системи інформаційно-програмного забезпечення функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом створення єдиної інформаційної моделі підприємства із комплексним відображенням всіх процесів та об'єктів, а також їх взаємозв'язків [81].

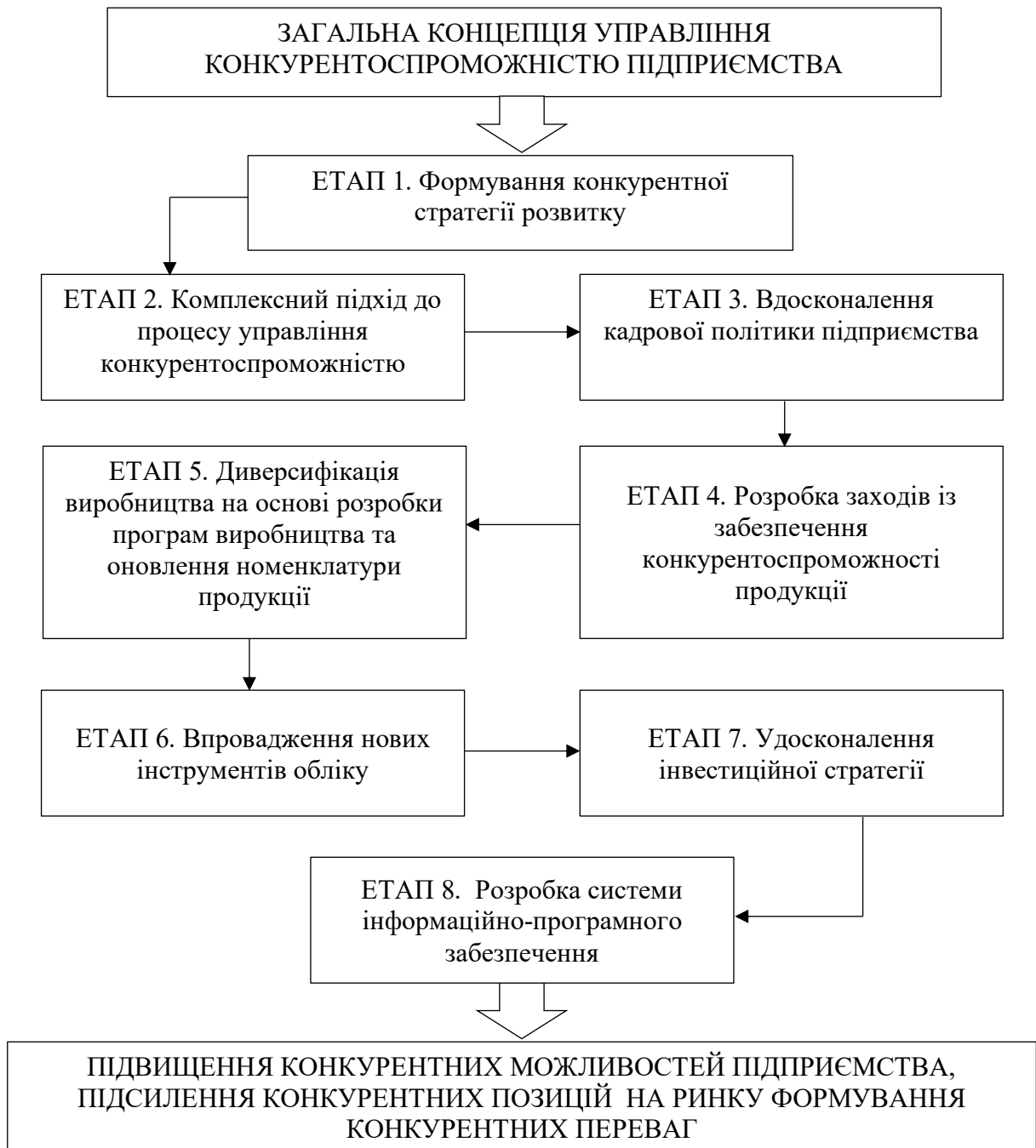


Рис. 1.5. Блок-схема реалізації комплексного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [81]

Розглянуті етапи реалізації механізму управління конкурентоспроможністю мають цільовий характер та дозволяють своєчасно адаптуватись до змін ринкового середовища та конкурентного потенціалу підприємства, забезпечуючи підтримку його ринкової позиції, рис. 1.5.

Отже, в рамках зазначеного механізму проводиться комплекс наступних заходів:

- залучення внутрішніх резервів організації;
- впровадження інновацій в діяльність підприємства;
- оптимізація інвестиційної політики;
- удосконалення комунікаційного процесу та розвиток інформаційних технологій;
- оптимізація асортиментної політики.

Кожний етап характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, впливаючи на які за допомогою відповідних методів та інструментів управління можна досягти головної мети управління – зростання конкурентоспроможності підприємства [73].

Отже, сучасна система управління конкурентоспроможністю підприємства базується на загальних засадах впровадження інноваційних проектів. Зазначена система інтегрується в загальну систему управління підприємством з урахуванням розвитку та вдосконалення окремих функціональних підрозділів організаційної структури. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є певним аспектом менеджменту підприємства, метою якого є формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції вищого рівня.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Сьогодні українська економіка перебуває в найскладніших часах за сучасної історії нашої держави. Глибока економічна криза, спричинена військовою агресією, більшою чи меншою мірою торкнулася всіх підприємств. Криза – це певний процес, який приводить до змін і видозмінює або руйнує складену на підприємстві систему взаємовідносин, взаємозв'язків, впливає на організаційну структуру підприємства та перетворює її. Тому, необхідний комплексний підхід до забезпечення та довгострокового підтримання конкурентоспроможності підприємств, який би базувався на всебічній та достовірній оцінці наявного рівня конкурентоспроможності підприємства, який лежав би в основі майбутнього стратегічного вектору розвитку підприємства.

Існує цілий ряд методів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Залежно від наявності тієї чи іншої вихідної інформації використовуються різні методи аналізу конкурентоспроможності. Вибір певного методу оцінки обумовлений передусім напрямом та об'єктом оцінки, а саме [5; 19]:

- аналіз конкурентоспроможності товару спрямовано на оцінку та виявлення перспектив реалізації конкретних товарів при формуванні обсягів та структури продажу продукції;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства на певному ринку, яка спрямована на розробку заходів з підтримання або підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- комплексний метод оцінки конкурентоспроможності проводиться з метою аналізу ринку та визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства.

У табл. 1.2 наведено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які виділяють у своїх дослідженнях науковці.

Таблиця 1.2

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	О. І. Дроган [34]	О. Є. Сомова [74]	І. В. Сахно [72]	Д. О. Рибницький, Т. А. Городня [71]	Л. А. Костюк [44]	Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О.М. Тищенко [37]	кількість Загальна згадувань
Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою					+		1
Матричні методи			+	+	+	+	4
Методи, що лежать в основі теорії ефективної конкуренції	+		+		+	+	4
Методи, засновані на конкурентоспроможності товару	+	+	+	+	+	+	6
Інтегральні методи		+	+		+	+	4
Розрахункові та розрахунково-графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	+					+	2
Методи, що базуються на теорії мультиплікатора						+	1
Методи, засновані на порівнянні з еталоном				+		+	2
Методи, що засновані на оцінці стратегічного потенціалу підприємства						+	1
Методи експертних оцінок	+	+					2
Методи, засновані на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства	+	+		+			3
Разом	5	4	4	4	5	8	

Джерело: складено автором на основі [34; 37; 44; 71; 72; 74]

Отже, аналіз наявних підходів авторів до основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити, що існує певна кількість методів оцінки, але в середньому автори виділяють як основу від чотирьох до восьми методів. Основними та найбільш використовуваними методами оцінки конкурентоспроможності є п'ять груп методів: розрахункові та розрахунково-графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; матричні методи; методи експертних оцінок; інтегральні

методи та методи, засновані на комплексній оцінці стратегічного потенціалу підприємства.

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено в табл. 1.3. Розглянемо більш детально різновиди методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки деяких методів оцінки конкурентоспроможності

Ознака / Метод	Розрахункові та розрахунково-графічні методи	Матричний метод	Методи експертних оцінок	Інтегральні методи	Методи, що засновані на оцінці стратегічного потенціалу підприємства
Переваги					
Достовірність	+	+		+	+
Простота оцінки			+		
Наочність	+	+		+	+
Комплексність	+	+	+	+	+
Точність	+			+	+
Цілісність результатів		+		+	
Можливість оцінки окремих результатів	+	+	+		+
Недоліки					
Оцінка проводиться лише за обмеженим колом показників	+	+		+	+
Суб'єктивність оцінки			+		
Складність і трудомісткість підготовчих розрахунків	+	+		+	+

Джерело: складено автором на основі [13]

Спершу розглянемо матричні методи, які базуються на використанні матриць для визначення і оцінювання різних аспектів конкурентоздатності, їх представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Характеристика
1	2
Матриця BCG	Інструмент стратегічного аналізу, що класифікує бізнес-одиниці за ринковою часткою та темпами зростання ринку. Виділяє чотири типи: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки». Дає змогу визначити доцільність подальших інвестицій.
Матриця ADL/LC	Розроблена компанією Arthur D. Little. Враховує життєвий цикл галузі та конкурентну позицію підприємства. Містить 20 клітинок і дозволяє обрати одну з 24 стратегій (наприклад, стабілізація, зростання, вихід з ринку).
Матриця GE/McKinsey	Оцінює бізнес за двома критеріями: привабливість ринку та конкурентна позиція. Має 9 комірок і дозволяє формувати стратегії на кшталт інвестування, обережного розвитку, захисту позицій, ліквідації.
Матриця Ansoffa	Дає змогу обрати одну з 4 стратегій зростання: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту або диверсифікація. Побудована на поєднанні параметрів «товар» (старий/новий) та «ринок» (старий/новий).
Матриця Томпсона-Стрікланда	Дозволяє формувати стратегії, враховуючи темпи зростання ринку та рівень конкуренції. Виділяє стратегії: вертикальна інтеграція, диверсифікація, скорочення, об'єднання тощо.
Матриця Shell/DPM	Оцінює бізнес-одиниці за привабливістю ринку та конкурентоспроможністю. Виділяє 14 стратегічних позицій, таких як лідер, прибутковий бізнес, згортання або вихід.
Матриця Хоффера-Шенделя	Поєднує стадію розвитку ринку (впровадження, зростання, зрілість, насичення, спад) з конкурентною позицією підприємства (сильна, середня, слабка). Дає змогу формувати стратегії зростання, підтримки або скорочення залежно від ситуації.

Джерело: складено автором на основі [39; 73]

Матричні методи надають структурований підхід до аналізу та оцінювання конкурентоспроможності підприємства, допомагають ідентифікувати ключові фактори та приймати обґрунтовані стратегічні рішення для їх подальшої реалізації. Методи експертних оцінок конкурентоспроможності підприємства використовують знання та досвід фахівців для оцінки різних аспектів конкурентної позиції підприємства, їх представлено у табл. 1.5.

Розрахункові та розрахунково-графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються для кількісної оцінки його потенціалу на основі різних параметрів та показників, їх представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.5

Методи експертних оцінок конкурентоспроможності підприємства

Метод	Характеристика
1	2
PEST-аналіз	Метод стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу політичних (political – P), економічних (economic – E), соціальних (social – S) і технологічних (technological – T). Основна мета PEST-аналізу – виявлення ключових факторів, які можуть впливати на успішність бізнесу та розробка стратегії для їх управління.
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство або проект. Основна ідея полягає в тому, щоб ідентифікувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі.
Аналіз за методом 111-555	Це аналітичний інструмент, який використовується для оцінки ефективності підприємства чи проекту з різних точок зору. Цей метод включає оцінку за 11 ключових показників (111) та 5 сфер діяльності (555). Основні етапи аналізу за методом 111-555: 1) визначення ключових показників (111): продуктивність праці, ефективність виробництва, фінансовий стан, ринкова позиція, технологічний рівень, конкурентна перевага, компетентність персоналу, інноваційність, стратегічне управління, співробітництво з клієнтами та постачальниками, співробітництво в команді; 2) аналіз за сферами діяльності (555): оцінка результатів за п'ять років, прогнози на найближчі п'ять років, співставлення з конкурентами, оцінка управління, загрози та можливості.
Метод порівнянь	Це аналітичний підхід, який використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння його з конкурентами або з найкращими практиками галузі. Метод порівнянь дозволяє отримати об'єктивну оцінку їхньої конкурентоспроможності, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначити стратегії для подальшого розвитку та успішного конкурування на ринку.

Джерело: складено автором на основі [35; 43]

Моделі структурного та стратегічного аналізу конкурентоспроможності допомагають підприємствам розуміти їхнє місце на ринку, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначати стратегії для досягнення конкурентних переваг, їх представлено у табл. 1.7.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є постійним ітеративним процесом, який вимагає систематичного аналізу та реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей процес допомагає підприємствам забезпечити їхню конкурентоспроможність та успішність у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.6

Розрахункові та розрахунково-графічні методи оцінки
конкурентоспроможності підприємства

Метод	Характеристика
1	2
Радіальна діаграма	Це тип графіку, який використовується для візуалізації даних у вигляді круга, розбитого на різні сегменти, де кожен сегмент представляє частку або відсоток від загальної суми. В радіальній діаграмі кожен сегмент представлений від лінії (вісі) і до кола (радіус), якщо розглядати це в плоскій проекції. Кутове положення сегментів може відрізнятися в залежності від відсоткового відношення між ними. Ця діаграма добре підходить для порівняння кількох категорій або груп даних, особливо якщо ви хочете показати їх відносні частки або відсотки.
Багатокутник конкурентоспроможності	Багатокутник конкурентоспроможності є інструментом візуалізації конкурентних переваг і слабкостей підприємства відносно його конкурентів. Основна ідея полягає в тому, щоб розглядати конкурентоспроможність підприємства як багатокутник, у якому кожна сторона представляє певний аспект конкурентоспроможності. Зазвичай використовуються такі аспекти, як якість продукції, ціна, маркетинг, інновації, обслуговування клієнтів, дистрибуція тощо.
Метод профілів	Передбачає детальне дослідження та аналіз різних аспектів діяльності об'єкта (н-д підприємства або продукту). Профілем називається сукупність характеристик, які описують або визначають певний об'єкт, такий як підприємство, продукт, послуга, ринок або інша сутність. Профіль може містити різноманітну інформацію, таку як фінансові показники, ринкові дані, технічні характеристики, аспекти управління, стратегічні плани, організаційну структуру тощо. Створення профілю дозволяє отримати повний образ об'єкта та зрозуміти його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого розвитку та покращення. Профіль може бути використаний для аналізу конкурентних ситуацій, визначення стратегій розвитку, прийняття управлінських рішень та інших цілей.
Метод рангів	Аналітичний підхід, який використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом ранжування різних аспектів його діяльності або порівняння з конкурентами. Він допомагає визначити пріоритети для подальшого розвитку та покращення діяльності підприємства.

Джерело: складено автором на основі [57]

Теоретичні засади визначення та класифікації параметрів для оцінки конкурентоспроможності підприємства відрізняються різноманітністю авторських підходів. Серед них розглядають оцінку конкурентоспроможності підприємства з таких позицій: конкурентоспроможністю продукції; ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання; якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного

потенціалу; фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю; ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару; репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю; економічним потенціалом та його використанням/

Таблиця 1.7

Моделі структурного та стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Метод аналізу	Опис
1	2
LOTS аналіз	Цей метод розроблено у 1980 р., і перекладається зі шведської – «лоцман». Метод базується на тому, що компанія прагне пристосувати свою діяльність до вимог споживачів. Метод реалізується у 9 етапів за такими напрямками аналізу: 1) існуюче становище; 2) наявні стратегії; 3) довгострокові цілі; 4) короткострокові цілі; 5) методи та об'єкти аналізу; 6) кадровий потенціал; 7) план розвитку; 8) організація менеджменту; 9) звітність
PIMS аналіз	Цей метод розроблений у середині 1960 років компанією General Electric. Ця модель, що використовує близько 30 змінних, і дозволяє визначити 67% факторів успіху компанії. PIMS аналіз дозволяє порівнювати дані з діяльністю інших підприємств, що функціонують в одній галузі, з емпіричним матеріалом який налічує біля 3000 підприємств
GAP аналіз	Цей метод розроблений Стендфордським дослідницьким інститутом Каліфорнії та застосовується для розробки стратегії. Він спрямований на виявлення прогалин (GAP) між поточним та бажаним станом організації. Основна ідея полягає в порівнянні того, де організація знаходиться зараз, із тим, куди вона прагне досягти.
Метод аналізу витрат і цінностей	Цей метод розроблений Майклом Портером, і дозволяє компаніям розібратися у всіх етапах створення вартості в їхніх діяльностях та ідентифікувати можливості для підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє зрозуміти, які етапи виробництва чи постачання створюють найбільшу вартість та як оптимізувати цей процес для досягнення встановлених стратегічних цілей.

Джерело: складено автором на основі [71]

Загальний план комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства узагальнено в наступному алгоритмі, який представлений на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Комплексна оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [60]

Перевага даної методики в тому, що вона комплексно враховує обрані характеристики, чинники впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності орієнтовані

на аналіз усіх ключових параметрів діяльності підприємства та є найбільш детальними серед існуючих методів. Їхньою перевагою є отримання найточнішої та найнадійнішої інформації про конкурентоспроможність підприємства, його сильні сторони та «вузькі місця» [2].

Таким чином, підприємство може отримати більш релевантний аналіз позиції на ринку, на базі якої будуть прийняті рішення для підвищення рівня конкурентоспроможності.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що кожен із зазначених методів має як певні переваги, так і недоліки, тому в багатьох випадках необхідно застосовувати систему методів для більш комплексної оцінки конкурентоспроможності конкретного підприємства з урахуванням специфіки його господарської діяльності. Адже залежно від того, що є об'єктом оцінки, враховуючи фактори конкурентного середовища, а також завдання, що необхідно вирішити в результаті оцінки, обираються метод або декілька методів оцінки.

Аналіз, проведений нами, дозволяє зробити висновок, про те, що конкурентоспроможність підприємства – це інтегральний показник, який характеризує переваги підприємства та спроможність розвиватися відповідно до стратегії, маючи здатність ефективно використовувати конкурентні переваги, збільшуючи присутність на ринку, за умов ведення ефективної фінансово-господарської діяльності при оптимізації витрат і підвищенні якості продукції. Для оцінки конкурентоспроможності використовують цілий ряд методів, основними з яких є: : розрахункові та розрахунково-графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; матричні методи; методи експертних оцінок; інтегральні методи та методи, засновані на комплексній оцінці стратегічного потенціалу підприємства.

Кожен із зазначених методів аналізу конкурентоспроможності має як певні переваги, так і недоліки, тому в багатьох випадках необхідно застосовувати систему методів для більш комплексної оцінки конкурентоспроможності конкретного підприємства з урахуванням специфіки

його господарської діяльності. Адже залежно від того, що є об'єктом оцінки, враховуючи фактори конкурентного середовища, а також завдання, що необхідно вирішити в результаті оцінки, обираються метод або декілька методів оцінки.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасний глобалізований ринок диктує жорсткі умови для бізнесу, де конкурентоспроможність стає ключовим фактором успіху та виживання підприємства. У цьому контексті значну роль відіграє інформаційне забезпечення, яке дозволяє підприємствам оперативно аналізувати ринкові тенденції, поведінку конкурентів та зміни у споживчих уподобаннях, формуючи основу для стратегічного планування та прийняття рішень. Водночас, не менш важливим є нормативно-правове забезпечення, яке створює структуровану систему правил і стандартів, спрямованих на регулювання відносин у конкурентному середовищі, захист прав усіх учасників ринку та стимулювання інноваційного розвитку. Ця система охоплює міжнародні угоди, національні законодавчі акти та галузеві норми, які разом формують правові рамки для чесної конкуренції, забезпечення якості продукції та екологічної відповідальності.

Нормативно-правове забезпечення у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність законів, підзаконних актів, стандартів і міжнародних угод, які регулюють діяльність підприємств у конкурентному середовищі, забезпечують захист їхніх прав, сприяють створенню умов для чесної конкуренції та інноваційного розвитку. Це забезпечення охоплює кілька рівнів: міжнародний, національний і галузевий.

1. Міжнародний рівень. На міжнародному рівні нормативно-правове забезпечення конкурентоспроможності базується на угодах і стандартах, які

встановлюють правила торгівлі, захисту інтелектуальної власності та антимонопольного регулювання.

Угоди Світової організації торгівлі (СОТ). Україна, як член СОТ (з 2008 року), дотримується правил, які сприяють вільній торгівлі та запобіганню дискримінаційним практикам. Наприклад, Генеральна угода з тарифів і торгівлі (GATT) регулює доступ до ринків, а Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (TRIPS) захищає патенти, торгові марки та авторські права.

Міжнародні стандарти ISO. Серія стандартів ISO 9001 (управління якістю) та ISO 14001 (екологічний менеджмент) допомагає підприємствам, підвищувати конкурентоспроможність через стандартизацію процесів і відповідність екологічним вимогам. Це особливо актуально для еко-свідомих споживачів, на яких орієнтується сучасні підприємства.

Антимонопольні угоди. Міжнародні принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо конкуренції закликають країни боротися з монополіями та антиконкурентними практиками (наприклад, картельними змовами), що впливає на діяльність глобальних компаній, у конкурентному середовищі [75].

2. Національний рівень (Україна). Національне законодавство України встановлює правові рамки для управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема через регулювання конкуренції, захист прав споживачів, інноваційну діяльність і екологічні норми.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» (№ 2210-III від 11 січня 2001 року, зі змінами станом на 2025 рік). Закон регулює антимонопольну діяльність, забороняє зловживання монопольним становищем, антиконкурентні узгоджені дії та недобросовісну конкуренцію. Для підприємств це означає необхідність уникати практик, які можуть бути розцінені як антиконкурентні (наприклад, демпінгові ціни на продукцію для витіснення конкурентів) [64].

Закон України «Про захист прав споживачів» (№ 1023-XII від 12 травня 1991 року, зі змінами). Закон забезпечує права споживачів на якісну та безпечну продукцію. Підприємства зобов'язані дотримуватися стандартів безпеки, а також надавати чітку інформацію про склад і походження продуктів [65].

Закон України «Про інноваційну діяльність» (№ 40-IV від 4 липня 2002 року, зі змінами). Цей документ – наче зелений сигнал для тих, хто хоче створювати щось нове. Податкові пільги та підтримка держави мотивують підприємства вкладати в інновації, що є ключем до конкурентоспроможності в сучасному світі. Закон сприяє розвитку інновацій через податкові пільги та державну підтримку. Підприємствами це може бути використано для розробки нових продуктів, таких як рослинні альтернативи молочним продуктам, що відповідає тренду на здорове харчування [67].

Екологічне законодавство. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» (№ 1264-XII від 25 червня 1991 року, зі змінами) та Закон «Про управління відходами» № 2320-IX від 22 червня 2022 року, зі змінами) регулюють утилізацію відходів і використання упаковки. Сьогодні, коли споживачі дедалі більше дбають про екологію, відповідність цим нормам стає конкурентною перевагою [68].

Податковий кодекс України (№ 2755-VI від 2 грудня 2010 року, зі змінами). Надає пільги для компаній, які інвестують у екологічні проекти або інновації [62].

3. Галузевий рівень. Галузевий рівень нормативно-правового забезпечення охоплює специфічні норми, стандарти та регуляції, які діють у межах певної галузі економіки, наприклад, харчової, фармацевтичної, автомобільної чи IT-сфери. Ці правила встановлюють особливі вимоги до виробництва, якості, безпеки, маркування та інших аспектів діяльності, які впливають на конкурентоспроможність підприємств. У контексті України станом на 22 травня 2025 року галузеві норми відіграють ключову роль у формуванні умов для чесної конкуренції, захисту прав споживачів та

стимулювання інновацій. Розглянемо основні аспекти цього рівня на прикладі загальних принципів, без прив'язки до конкретного підприємства [48].

1. Галузеві стандарти якості та безпеки.

Галузеві стандарти є основою для забезпечення якості та безпеки продукції, що безпосередньо впливає на довіру споживачів і, відповідно, на конкурентоспроможність підприємства.

Державні стандарти України (ДСТУ). Наприклад, у харчовій промисловості діють стандарти, подібні до ДСТУ 2207:2004 «Продукти харчові. Методи визначення безпеки», які встановлюють вимоги до перевірки якості та безпеки товарів. Підприємства зобов'язані проходити сертифікацію, щоб їхня продукція відповідала цим нормам. Це підвищує довіру споживачів і допомагає конкурувати на ринку.

Міжнародні галузеві стандарти. У багатьох галузях застосовуються стандарти ISO, наприклад, ISO 22000 для харчової безпеки. Дотримання таких стандартів дозволяє підприємствам виходити на міжнародні ринки, що є важливим фактором конкурентоспроможності.

2. Санітарні та гігієнічні норми.

Галузеві санітарні норми встановлюють вимоги до виробничих процесів, щоб гарантувати безпеку для кінцевого споживача.

Санітарні правила. В Україні діють постанови Кабінету Міністрів, такі як «Державні санітарні норми і правила» (наприклад, № 559 від 29 травня 2013 року, зі змінами станом на 2025 рік), які регулюють умови виробництва, зберігання та транспортування продукції. У фармацевтичній галузі, наприклад, ці норми стосуються стерильності обладнання, а в харчовій – чистоти приміщень і відповідності сировини.

Вплив на конкурентоспроможність. Дотримання цих норм не лише забезпечує відповідність законодавству, а й створює позитивний імідж підприємства, що є важливим для залучення клієнтів і партнерів.

3. Специфічні галузеві регуляції

Деякі галузі мають унікальні регуляції, які впливають на конкурентне середовище.

Обмеження вмісту шкідливих речовин. З 2025 році в Україні діють посилені норми щодо вмісту цукру, солі чи трансжирів у продуктах харчування (законопроект щодо обмеження вмісту цукру в продуктах харчування). Це змушує підприємства адаптувати рецептури, що може стати конкурентною перевагою для тих, хто пропонує здоровіші альтернативи.

Екологічні вимоги до упаковки. У багатьох галузях, зокрема в косметичній чи харчовій, діють заборони на використання певних видів пластику (згідно з Законом України «Про управління відходами», зі змінами). Підприємства, які переходять на біорозкладну або перероблювану упаковку, отримують перевагу, адже це відповідає запитам сучасних споживачів, які цінують екологічність.

Технологічні стандарти в IT-сфері. У галузі інформаційних технологій діють стандарти кібербезпеки (наприклад, ISO/IEC 27001), які вимагають від компаній захисту даних користувачів. Це критично для конкурентоспроможності, адже порушення кібербезпеки може призвести до втрати довіри клієнтів.

4. Сертифікація та ліцензування/

Галузеві норми часто передбачають обов'язкову сертифікацію чи ліцензування для певних видів діяльності.

Обов'язкова сертифікація: У фармацевтичній галузі підприємства повинні отримувати ліцензії на виробництво та продаж ліків, а також сертифікати GMP (Good Manufacturing Practice), які підтверджують відповідність міжнародним стандартам якості.

Добровільна сертифікація. У легкій промисловості компанії можуть проходити сертифікацію на відповідність екологічним стандартам (наприклад, GOTS для органічного текстилю), що підвищує їхню привабливість для свідомих споживачів.

Сертифікація може бути бар'єром для входу на ринок для нових гравців, але для вже існуючих компаній вона стає інструментом диференціації.

5. Галузеві ініціативи та саморегуляція

У деяких галузях підприємства об'єднуються для створення власних стандартів і кодексів поведінки.

Асоціації та кодекси етики. Наприклад, у рекламній галузі асоціації можуть встановлювати кодекси етики, які забороняють оманливу рекламу. Це сприяє чесній конкуренції та підвищує довіру до всієї галузі.

Екологічні ініціативи. У хімічній промисловості компанії можуть спільно впроваджувати програми зі скорочення викидів (наприклад, ініціативи на основі європейського регламенту REACH), що покращує імідж галузі та окремих гравців [37; 60].

Інформаційне забезпечення у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє вирішальну роль у сучасному бізнес-середовищі, особливо сьогодні, коли ринкова динаміка та технологічний прогрес диктують нові правила гри. У наш час підприємства, які прагнуть утримувати лідерські позиції, активно використовують широкий спектр джерел інформації для аналізу внутрішнього стану компанії та зовнішнього середовища. Внутрішні джерела включають фінансові звіти, дані з CRM-систем, таких як Salesforce, які дозволяють відстежувати поведінку клієнтів, історію продажів і взаємодії, а також ERP-системи, як SAP чи Oracle NetSuite, що забезпечують комплексну інформацію про виробничі процеси, логістику та управління ресурсами. Зовнішні джерела охоплюють ринкові звіти від аналітичних компаній, таких як статистичні дані від Держстату України, а також моніторинг соціальних мереж, зокрема X, Instagram і TikTok, для оцінки настроїв споживачів і конкурентів.

Для збору та обробки інформації підприємства використовують сучасні інструменти, які дозволяють працювати з великими обсягами даних і отримувати цінні інсайти. Наприклад, платформи аналітики великих даних, як Google BigQuery чи Snowflake, що допомагають виявляти тренди, такі як

зростання попиту на продукти, а інструменти на основі штучного інтелекту, подібні до тих, що розроблені xAI, дозволяють прогнозувати зміни на ринку та аналізувати поведінку аудиторії. Бізнес-аналітика через програми, такі як Tableau чи Power BI, забезпечує візуалізацію даних, що спрощує прийняття рішень, наприклад, щодо розподілу маркетингових бюджетів. Крім того, інструменти конкурентної розвідки, як Semrush чи SimilarWeb, дозволяють відстежувати активність конкурентів – від їхньої онлайн-присутності до рекламних стратегій, що дає можливість швидко адаптувати власні підходи.

Інформаційні системи управління також є невід’ємною частиною цього процесу. CRM-системи допомагають персоналізувати пропозиції для клієнтів, тоді як ERP-системи забезпечують інтеграцію даних про фінанси, виробництво та логістику, дозволяючи в реальному часі бачити повну картину діяльності компанії. Системи управління ланцюгами постачання, як Oracle SCM Cloud, використовуються для оптимізації логістики, що особливо важливо в умовах зростання цін на сировину. Для аналізу інформації застосовуються методи, такі як SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, PESTEL-аналіз для вивчення зовнішнього середовища, а також бенчмаркінг, який дозволяє порівнювати показники підприємства з лідерами галузі, виявляючи зони для вдосконалення.

Використання інформаційного забезпечення у сфері конкурентоспроможності допомагає підприємствам вирішувати стратегічні завдання: від розробки нових продуктів на основі ринкових трендів до управління репутацією через моніторинг відгуків у соціальних мережах. Проте це супроводжується викликами, такими як потреба в захисті даних від кібератак, що стали особливо актуальними останнім часом, чи високі витрати на впровадження сучасних систем, як Power BI чи Salesforce. Незважаючи на ці труднощі, інформаційне забезпечення залишається ключовим інструментом для створення конкурентних переваг, адже воно дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни, оптимізувати процеси та будувати ефективні стратегії в умовах глобальної конкуренції.

З огляду на проведене дослідження відмітимо, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення є двома фундаментальними складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, які взаємодіють і доповнюють одне одного, визначаючи успіх бізнесу в сучасних умовах. Нормативно-правове забезпечення, що включає міжнародні угоди (наприклад, COT і ISO), національні закони України (законодавство про конкуренцію, захист прав споживачів та екологічні норми) та галузеві стандарти (ДСТУ, санітарні правила), створює чіткі рамки для чесної конкуренції, захисту прав учасників ринку та стимулювання інновацій. Воно забезпечує стабільність і передбачуваність, дозволяючи підприємствам адаптуватися до регуляторних вимог, таких як обмеження вмісту цукру чи використання екологічної упаковки, що водночас стає джерелом конкурентних переваг для тих, хто вміє відповідати цим стандартам.

Інформаційне забезпечення, у свою чергу, виступає динамічним інструментом, який живить процес управління конкурентоспроможністю актуальними даними та аналітикою. Завдяки внутрішнім джерелам (фінансові звіти, CRM- і ERP-системи), зовнішнім джерелам (ринкові звіти, соціальні мережі, державна статистика) та сучасним технологіям (Big Data, AI, бізнес-аналітика, такі як Tableau чи Power BI), підприємства отримують можливість аналізувати ринкові тренди, прогнозувати попит і оптимізувати свої операції. Це дозволяє їм швидко реагувати на зміни, розробляти інноваційні продукти та управляти репутацією, що є критично важливим у глобальному конкурентному середовищі [10; 28; 34].

Разом ці два аспекти створюють синергію: нормативно-правове забезпечення задає межі та стимули, тоді як інформаційне забезпечення забезпечує інструменти для їх реалізації. Проте обидва напрямки стикаються з викликами – від високих витрат на впровадження технологій і кіберзагроз до необхідності постійного моніторингу змін у законодавстві. Успіх підприємства залежить від здатності інтегрувати ці компоненти, використовуючи юридичну базу для створення стабільних умов і інформаційні

системи для гнучкої адаптації до ринкових реалій. Таким чином, ефективне поєднання нормативно-правового та інформаційного забезпечення стає ключем до сталого підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранним і динамічним поняттям, що відображає його здатність ефективно конкурувати на ринку за рахунок використання конкурентних переваг, ресурсів і стратегій. В роботі розглянуто різні підходи до трактування конкурентоспроможності (порівняльний, ресурсний, ринковий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний, системний), кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах, таких як порівняння з конкурентами, ефективність використання ресурсів, створення унікальних характеристик чи адаптація до змін ринкового середовища. Ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є внутрішні (організаційно-управлінські, фінансово-економічні, виробничі, логістичні, маркетингові) та зовнішні (макро- та мікроекономічні, соціально-культурні, політико-правові) чинники, які діють системно і потребують комплексного управління для забезпечення стійкої ринкової позиції.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним механізмом, спрямованим на формування та підтримку конкурентних переваг через аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, розробку стратегій і моніторинг їх виконання. Вона базується на сучасних економічних теоріях і принципах менеджменту, включаючи системний підхід, який забезпечує взаємозв'язок усіх елементів управління. Документ пропонує поетапний механізм реалізації, що охоплює формування конкурентної стратегії, вдосконалення кадрової політики, диверсифікацію виробництва, впровадження інновацій та оптимізацію інформаційних систем. Ці етапи

спрямовані на адаптацію до ринкових змін, підвищення ефективності та забезпечення синергетичного ефекту, що дозволяє підприємству зміцнювати ринкові позиції та досягати стійкої конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ітеративним процесом, який передбачає використання різних методів залежно від об'єкта аналізу та доступної інформації. Документ виділяє основні методи оцінки, зокрема розрахункові, матричні, експертні, інтегральні та методи оцінки стратегічного потенціалу, кожен з яких має свої переваги (достовірність, наочність, комплексність) і недоліки (обмеженість показників, суб'єктивність, трудомісткість). Комплексний підхід до оцінки, що включає аналіз конкурентів, продукції, ринкової активності та потенційних можливостей, дозволяє отримати точну картину позиції підприємства на ринку. Для досягнення об'єктивних результатів рекомендується поєднувати кілька методів, враховуючи специфіку діяльності підприємства та ринкове середовище.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими складовими управління конкурентоспроможністю, створюючи стабільні умови та надаючи інструменти для адаптації до ринкових реалій. Нормативно-правове забезпечення включає міжнародні (угоди СОТ, стандарти ISO), національні (закони України про конкуренцію, захист прав споживачів, інновації, екологію) та галузеві норми, які регулюють чесну конкуренцію, якість продукції та інноваційний розвиток. Інформаційне забезпечення охоплює внутрішні (CRM, ERP-системи) та зовнішні (ринкові звіти, соціальні мережі) джерела, а також сучасні інструменти аналітики (Big Data, AI, Tableau), що дозволяють аналізувати тренди та оптимізувати стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФАБРИКА ВІКОН «ОКЕАН»

ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДАНОГО ПРОЦЕСУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Фабрика вікон «Океан» засноване у відповідності до законодавства України, зокрема Цивільного кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» та інших чинних нормативно-правових актів у 2006 р.

Основою діяльності Товариства є його установчі документи: Статут підприємства та установчий договір. У Статуті визначено організаційно-правову форму підприємства, його офіційну назву – ТОВ «Фабрика вікон «Океан», юридичну адресу в місті Житомир, органи управління та контролю, а також умови реорганізації чи ліквідації підприємства.

ТОВ «Фабрика вікон «Океан» здійснює діяльність відповідно до кодів КВЕД, зазначених під час реєстрації, серед яких основними є: 25.12 виробництво та встановлення металопластикових вікон і дверей, виготовлення склопакетів, а також інших виробів із ПВХ та алюмінію, включаючи оздоблення балконів і лоджій. Додатково Товариство займається виробництвом скла та скловиробів, а також інших неметалевих мінеральних продуктів (код КВЕД 43.32).

Головною метою діяльності підприємства є постійне вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції, збільшення обсягів продажів і забезпечення потреб споживачів у надійних та естетичних віконних конструкціях, що сприяє зростанню добробуту працівників компанії завдяки досягненню високих результатів.

Основне завдання ТОВ «Фабрика вікон «Океан» полягає у створенні комфорту, затишку та безпеки в приміщеннях шляхом встановлення якісних, зручних у використанні та довговічних віконних конструкцій. Успіх у

досягненні цієї мети базується на виготовленні продукції, яка відповідає сучасним стандартам якості та надійності.

Місія підприємства – наблизити ринок віконних конструкцій у м. Житомирі та Україні до європейських стандартів, для чого ТОВ «Фабрика вікон «Океан» впроваджує передові технології виробництва, використовує сучасне обладнання та створює ефективну систему сервісу, орієнтовану на клієнтів.

Ключовими перевагами виробництва ТОВ «Фабрика вікон «Океан» є потужні виробничі можливості, сучасне обладнання, оптимізований технологічний процес і висококваліфікований персонал. Товариство спеціалізується на виготовленні металопластикових конструкцій за індивідуальними замовленнями, що дозволяє не лише створювати продукцію, а й реалізовувати складні архітектурні та декоративні рішення – вікна арочної, трикутної чи трапецієподібної форми. Використання якісної фурнітури забезпечує надійність і комфорт експлуатації, зокрема стандартних поворотно-відкидних стулок, а оптимальне співвідношення ціни та якості робить продукцію доступною для широкого кола клієнтів. Застосування різноманітних профілів і армуючих елементів покращує теплотехнічні характеристики вікон та їхню міцність, що є важливим для кліматичних умов Житомирської області.

ТОВ «Фабрика вікон «Океан» має власну сучасну лінію виробництва склопакетів, яка відповідає передовим стандартам галузі. На цій лінії використовуються новітні технології обробки скла, що дозволяє виготовляти різноманітні склопакети – від енергозберігаючих до шумоізоляційних. Довготривалі партнерські відносини з провідними постачальниками скла та комплектуючих гарантують високу якість кінцевої продукції, що відповідає запитам клієнтів у м. Житомирі та за його межами. Завдяки інноваційному підходу та орієнтації на потреби споживачів, ТОВ «Фабрика вікон «Океан» зміцнює свої позиції на ринку віконних конструкцій, пропонуючи рішення, які поєднують естетику, функціональність і довговічність.

Сучасні автоматизовані лінії складання вікон із ПВХ, які використовуються ТОВ «Фабрика вікон «Океан» у м. Житомир, значно прискорюють процес виконання замовлень, дозволяючи підприємству оперативно задовольняти потреби клієнтів. Завдяки впровадженню передових технологій виробництва, підприємство забезпечує високу швидкість роботи без втрати якості, що є важливим фактором для утримання конкурентних позицій на ринку віконних конструкцій у м. Житомирі та Житомирській області. Водночас система менеджменту якості, що діє на всіх етапах виробництва – від закупівлі сировини до фінального монтажу, гарантує відсутність браку, забезпечуючи клієнтам надійні та довговічні вироби, які відповідають сучасним стандартам.

Структура управління ТОВ «Фабрика вікон «Океан» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності всіх аспектів діяльності компанії. Вона тісно пов'язана з основними елементами менеджменту, такими як цілі, функції, бізнес-процеси, механізми роботи та розподіл повноважень між працівниками. Управлінська структура базується на спеціалізованому розподілі праці, де завдання розподіляються не випадково, а закріплюються за фахівцями, які здатні виконувати їх на найвищому рівні з урахуванням загальних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищувати продуктивність і забезпечувати злагоджену роботу всіх підрозділів.

Організаційна структура ТОВ «Фабрика вікон «Океан» побудована таким чином, щоб максимально ефективно координувати діяльність між різними відділами – від виробничого цеху до відділу продажів і служби монтажу. Наприклад, виробничий підрозділ зосереджений на виготовленні вікон і склопакетів, тоді як логістичний відділ забезпечує своєчасну доставку матеріалів і готової продукції клієнтам у м. Житомирі та за його межами. Керівництво компанії приділяє особливу увагу чіткому розподілу обов'язків, що дозволяє уникати дублювання функцій і сприяє швидкому прийняттю рішень.

Ця структура управління забезпечує ТОВ «Фабрика вікон «Океан» гнучкість і адаптивність до ринкових змін, що є критично важливим у період воєнного стану, коли попит на енергоефективні та екологічні віконні конструкції стрімко зростає. Завдяки поєднанню автоматизованих технологій, якісного менеджменту та продуманої організаційної структури, підприємство не лише виконує замовлення в найкоротші терміни, але й зміцнює свою репутацію як надійного виробника на ринку м. Житомира та Житомирської області, наближаючи стандарти своєї роботи до європейського рівня.

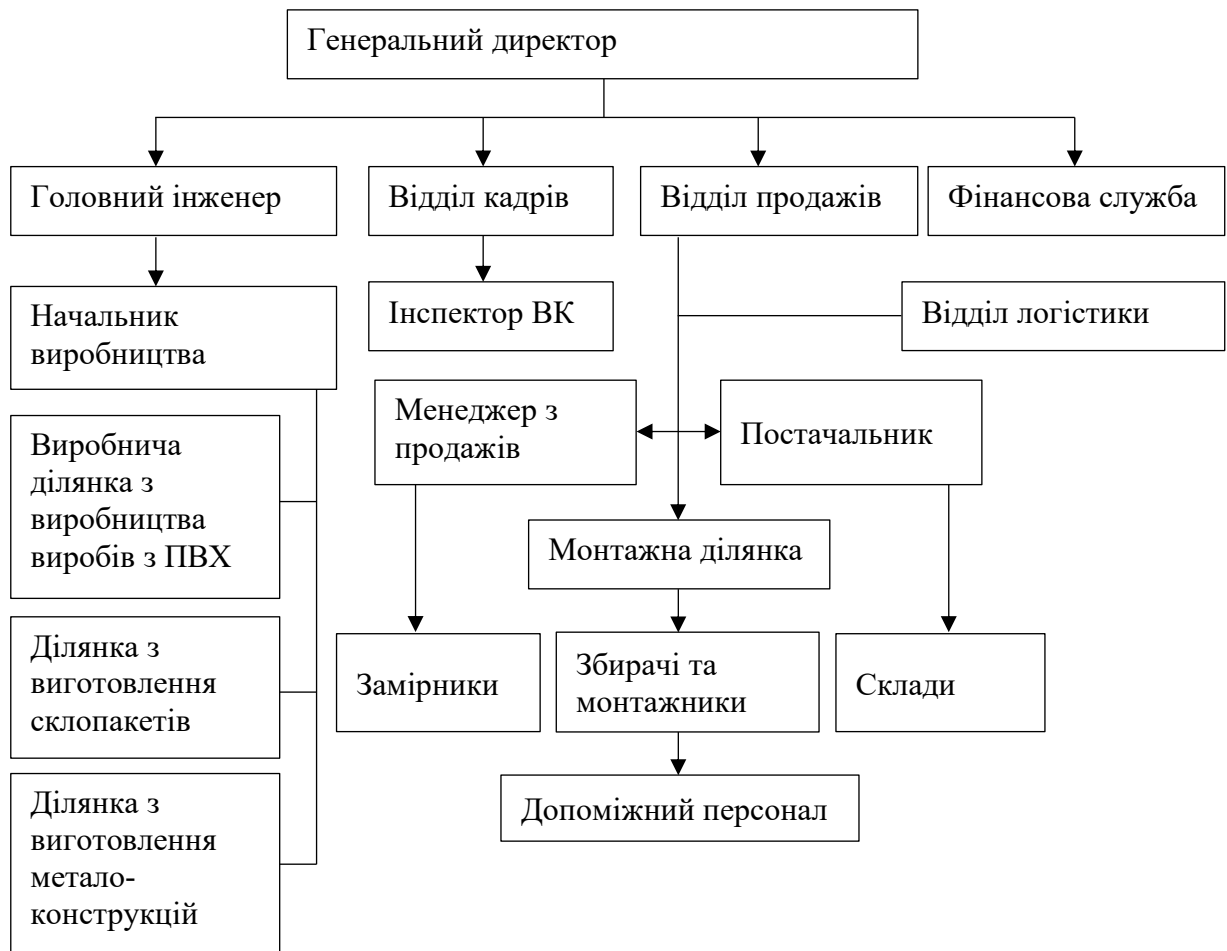


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Фабрика вікон «Океан», використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка є оптимальною для організації ефективної роботи підприємства. Ця структура характеризується чітким розподілом повноважень і відповідальності, що дозволяє забезпечити стабільність і злагодженість у

процесі виробництва віконних конструкцій, монтажу та сервісного обслуговування. Лідерство в кожному підрозділі – від виробничого цеху до відділу продажів – належить призначеному керівнику, який має повний спектр повноважень для прийняття рішень, що стосуються діяльності свого сегменту.

Принцип єдиноначальності, який лежить в основі цієї структури, забезпечує централізоване управління кожним окремим ланцюжком діяльності. Керівнику з виробництва, підпорядковані: дільниця з виробництва склопакетів, дільниця з виробництва металоконструкцій та дільниця з виробництва ПВХ, він є єдиним відповідальним за координацію роботи своїх підлеглих, планування завдань і контроль їх виконання. Усі функції управління – від розподілу робочого часу до оцінки якості продукції – зосереджені в його руках, що дозволяє швидко реагувати на виробничі виклики, такі як нестача матеріалів чи зміна замовлень клієнтів у м. Житомирі та Житомирській області. Такий підхід сприяє підвищенню дисципліни та ефективності, особливо в умовах, коли попит на енергоефективні вікна зростає через енергетичну кризу в країні.

Говорячи про споживачів підприємства варто відмітити, що ними є різноманітна групоа, яка об'єднує фізичних осіб, підприємства та організації, що шукають якісні рішення віконних конструкцій для покращення комфорту, енергоефективності та естетики своїх приміщень. Основну частину клієнтів становлять приватні домовласники у м. Житомир та Житомирській області, зокрема сім'ї з середнім і вище середнього рівнем доходу, які планують капітальний ремонт або будівництво нового житла. Ці споживачі, віком від 30 до 55 років, які цінують довговічність, тепло- та шумоізоляційні властивості вікон, особливо в умовах енергетичної кризи, коли підвищення вартості опалення спонукає до інвестування в енергоефективні рішення. Вони також звертають увагу на естетичні аспекти, обираючи індивідуальні конструкції, такі як аличні чи трапецієподібні вікна, які додають унікальності їхнім оселям.

Ще однією значною групою споживачів є малі та середні підприємства, а також комерційні об'єкти в м. Житомирі, такі як офіси, магазини та кафе, які

потребують віконних систем для оновлення фасадів або створення комфортних умов для працівників і відвідувачів. Ці клієнти, як правило, орієнтовані на оптимальне співвідношення ціни та якості, а також на швидкість виконання замовлень, що робить автоматизовані лінії виробництва ТОВ «Фабрика вікон «Океан» привабливим фактором.

До третьої групи споживачів варто віднести забудовників та девелоперів, які співпрацюють із ТОВ «Фабрика вікон «Океан» для забезпечення нових житлових комплексів або комерційних будівель у м. Житомирі та сусідніх регіонах. Ці клієнти, як правило, великі компанії чи кооперативи, які шукають надійних партнерів із стабільною виробничою базою та можливістю поставки великих партій віконних конструкцій у короткі терміни. Для них важливими є сертифікована якість продукції, дотримання екологічних стандартів (наприклад, використання перероблюваних матеріалів) та післяпродажне обслуговування, включаючи монтаж і гарантійний ремонт. Вони також звертають увагу на інноваційні технології, такі як шумоізоляційні склопакети, що стає актуальним через урбанізацію та зростання шуму в містах.

Розглянувши споживачів варто розглянути головних конкурентів ТОВ «Фабрика вікон «Океан» на ринку м. Житомир та Житомирської області.

ТОВ «Фабрика вікон «Океан» на ринку м. Житомира та Житомирської області стикається з конкуренцією з боку кількох ключових гравців на ринку металопластикових вікон. Першим конкурентом є представництво Rehau через ТОВ «Вікна Корса», яке пропонує преміум-профільні системи класу "А" з відмінною теплоізоляцією та 10-річною гарантією, орієнтуючись на заможних клієнтів і комерційні об'єкти. Їхня перевага – інновації та маркетинг, але висока ціна поступається доступності продукції ТОВ «Фабрики вікон «Океан», яка сильна в індивідуальних замовленнях. Другим конкурентом є ТОВ «Стеко», відоме автоматизованим виробництвом і доступними цінами, що приваблює приватних клієнтів і дрібних забудовників. Ще одним конкурентом є ТОВ «Вітраж», яке виділяється декоративними рішеннями, приваблюючи клієнтів із дизайнерськими запитами, тоді як ТОВ «Вікна Веко

Груп» робить акцент на швидкості виконання замовлень і середньому ціновому сегменті.

Для здійснення господарської діяльності підприємством використовується високотехнологічне обладнання від Elumatec і CMS, що забезпечує виробничу потужність до 250 вікон за зміну. Для виготовлення вікон застосовуються профільні системи WDS, які відзначаються високою точністю та відповідністю стандартам, а також фурнітура Siegenia Favorit і VORNE, відомі своєю надійністю. ТОВ «Фабрика вікон «Океан» співпрацює з провідними європейськими та українськими постачальниками, щоб гарантувати якість і конкурентоспроможні ціни, надаючи гарантію на продукцію до 10 років. Постачальники відіграють ключову роль у забезпеченні стабільної якості та швидкості виробництва, що дозволяє задовольняти потреби клієнтів у м. Житомирі та інших регіонах України. В табл. 2.1. представлено основних постачальників підприємства.

Таблиця 2.1

Головіні постачальники ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Назва постачальника	Що постачається
WDS (ТОВ «Міропласт»), Україна	Профільні системи ПВХ для вікон і дверей
Siegenia, Німеччина	Віконна фурнітура (Siegenia Favorit)
VORNE, Туреччина	Віконна фурнітура
Guardian, Німеччина	Скло для склопакетів
Pilkington, Велика Британія	Скло для склопакетів
Elumatec, Німеччина	Обладнання для виробництва вікон
CMS, Німеччина	Обладнання для виробництва вікон
ТОВ «Алютех Україна», Україна	Комплектуючі для ролетів і жалюзі

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, в табл. 2.1 представлено перелік ключових постачальників ТОВ «Фабрика вікон «Океан» у 2024 році та типи продукції, які вони надають для забезпечення виробництва металопластикових вікон, дверей, ролетів і жалюзі. У ній представлені українські компанії, такі як WDS (ТОВ «Міропласт»), що постачає ПВХ-профіль, та міжнародні бренди, зокрема Siegenia і VORNE (фурнітура), Guardian і Pilkington (скло), а також Elumatec і CMS (обладнання). Додатково включено ТОВ «Алютех Україна», яке ймовірно постачає

комплектуючі для роletів, враховуючи асортимент компанії. Ці постачальники забезпечують високу якість і технологічність продукції, що дозволяє заводу підтримувати конкурентоспроможність і виконувати замовлення вчасно.

Підсумовуючи проведене дослідження представимо динаміку та структуру реалізації продукції підприємства період 2022-2024 рр., табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура реалізації продукції підприємства

Продукція	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Металопластикові вікна	27826,3	33,5	40452,0	34,7	43669,9	34,9	15843,6	56,9	1,4
Металопластикові двері	16114,4	19,4	22499,8	19,3	23273,9	18,6	7159,5	44,4	-0,8
Склопакети	27411,0	33,0	37887,3	32,5	40792,0	32,6	13381	48,8	-0,4
Ролети	7392,7	8,9	10608,5	9,1	11511,9	9,2	4119,2	55,7	0,3
Жалюзі	4319,3	5,2	5128,4	4,4	5881,2	4,7	1561,9	36,2	-0,5
Разом	83063,7	100	116576,4	100	125128,9	100	42065,2	50,6	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.2 відмітимо зростання обсягів продажів ТОВ «Фабрика вікон «Океан» із 83063,7 тис. грн у 2022 р. до 125128,9 тис. грн. у 2024 р., що може бути зумовлене такими факторами як: зростання цін, інфляція, підвищення попиту на продукцію з метою відновлення зруйнованого майна тощо. У 2022–2024 рр. в Україні спостерігалася значна інфляція (за даними НБУ, приблизно 26,6% у 2022 році, 5,7% у 2023 році та прогнозована 8,5% у 2024 році), що призвело до підвищення цін на сировину (ПВХ-профіль, скло, фурнітуру) та енергоносії, які впливають на собівартість і роздрібні ціни вікон, дверей, склопакетів, роletів і жалюзі. Це частково пояснює зростання виручки, особливо металопластикових вікон на 56,9%, які мають найбільшу частку (34,9% в загальній структурі). Крім того, зростання попиту на енергоефективні вікна та склопакети могло бути викликане енергетичною кризою, підвищенням цін на опалення та прагненням споживачів до економії,

що стимулювало продажі склопакетів на 48,8%. Таким чином, зростання обсягів продажів пов'язане з комбінацією інфляційного підвищення цін, зростанням попиту на енергоефективну продукцію та внутрішньою оптимізацією, але потребує стратегічного посилення для утримання темпів.

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що ТОВ «Фабрика вікон «Океан», є сучасним підприємством із лінійно-функціональною структурою управління, що забезпечує ефективну координацію виробництва металопластикових вікон, дверей, склопакетів, роletів і жалюзі. Завдяки високотехнологічному обладнанню від Elumatec і CMS, профільним системам WDS, фурнітурі Siegenia і VORNE, а також склу від Guardian і Pilkington, підприємство виготовляє продукцію, що відповідає європейським стандартам якості, з виробничою потужністю до 250 вікон за зміну. Орієнтація на енергоефективність, індивідуальні замовлення та конкурентоспроможні ціни дозволяє задовольняти потреби приватних домовласників, комерційних об'єктів і забудовників у м. Житомирі та області, незважаючи на конкуренцію з Rehau, Steko та іншими. Зростання продажів на 50,6% за 2022–2024 роки, зумовлене інфляцією, попитом на енергоефективні рішення та оптимізацією процесів, що підтверджує ринкову стійкість, але вимагає посилення маркетингу для менш динамічних категорій, таких як жалюзі, для утримання темпів зростання.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Основним напрямом економічного зростання результативних показників роботи підприємства є стимулювання сталого розвитку та збільшення показників за рахунок ефективності роботи. Проте оцінка ефективності впровадження процесів розвитку для підприємства вимагає проведення адекватної діагностики його економічного стану.

Поняття «діагностика» означає розпізнання та позначення проблем. Діагностика фінансово-економічного стану дає змогу встановити порушення нормального перебігу досліджуваних процесів організації чи відхилення характеристик описуваного об'єкта від їх допустимих значень.

Для досягнення основної мети діагностики економічного стану підприємства виконуються такі завдання:

- 1) визначення чинників, які впливають економічний стан підприємства;
- 2) виявлення динаміки показників економічного стану підприємства;
- 3) оцінка динаміки якісних та кількісних показників економічного стану підприємства;
- 4) визначення економічного становища підприємства у певний час;
- 5) виявлення тенденцій зміни економічного стану підприємства.

При діагностиці фінансово-економічного стану підприємства необхідно враховувати, що всі економічні показники роботи підприємства взаємопов'язані. Основними способами діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства, що застосовуються найчастіше є:

- аналіз структури керуючої системи, управлінських процесів (функціонально-посадових інструкцій, положень про відділи та служби, схем документообігу, схем розподілу відповідальності, робочих інструкцій, організаційних операцій та процедур, робочих місць в апараті управління, технології процесів управління конкретною виробничою ланкою в цілому та окремих технологічних циклів управління, трудових процесів);
- аналіз виробничої структури економічної системи (включаючи виробничі процеси, системи поділу та кооперації праці персоналу щодо реалізації окремих виробничих процесів, а також ведення всієї господарської діяльності підприємства);
- комплексний аналіз управління виробництвом, при якому застосовуються різні технічні засоби для збору, переробки, зберігання та передачі інформації, для оперативного прийняття рішення, врахування та контролю ходу процесу виробництва.

Діагностику фінансово-економічного стану підприємства варто розпочати з аналізу основних економічних показників, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності

ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	83063,7	116576,4	125128,9	42065,2	50,6
2	Чистий прибуток, тис. грн.	1813,5	5386,8	6736,1	4922,6	в 2,7 р.б.
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	37962,65	39438,7	49445,4	11482,75	30,2
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1358,55	2796,05	7894,4	6535,85	в 4,8 р.б.
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	36604,1	36642,65	41551,0	4946,9	13,5
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	48	65	14	27,4
7	Фондовіддача	2,19	2,96	2,53	0,34	15,5
8	Фондомісткість	0,46	0,34	0,40	-0,06	-13,0
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	26,64	58,25	121,45	94,81	в 3,6 р.б.
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1628,70	2428,68	1925,06	296,36	18,2
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,27	3,18	3,01	0,74	32,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.3 можна зробити наступні висновки. Величина чистого доходу зрослі на 50,6% вплинувши на збільшення чистого прибутку збільшився у 2,7 рази, що могло бути спричинено поєднанням макроекономічних і внутрішніх факторів. Інфляція в Україні вплинула на підвищення ціни на сировину, зокрема ПВХ-профіль і скло, що призвело до зростання роздрібних цін на продукцію, особливо металопластикових вікон, які становлять основну частку продажів. Енергетична криза, спричинена воєнними діями, посилила попит на енергоефективні віконні конструкції, що стимулювало продажі.

Середньорічна вартість активів зросла на 30,2%, зокрема необоротних активів – у 4,8 рази, тоді як оборотні активи збільшилися на 13,5%. Чисельність працівників зросла з 51 до 65 осіб, на 27,4%. Так, модернізація виробництва шляхом закупівлі обладнання від Elumatec і CMS збільшила виробничу потужність до 250 вікон за зміну, разом із наймом додаткових працівників на 14 осіб, що в свою чергу вплинуло на підвищення продуктивності праці та фондівіддачі. Фондовіддача підвищилася на 15,5% до 2,53, а фондомісткість знизилася на 13,0% до 0,40. Фондоозброєність зросла у 3,6 раза до 121,45 тис. грн/особу, а продуктивність праці – на 18,2% до 1925,06 тис. грн/особу. Зростання фондоозброєності відображає значні інвестиції в основні засоби, які дозволили оптимізувати процеси. А зростання коефіцієнту оборотності оборотних активів на 32,6% до 3,01 об. р рік свідчить про ефективніше управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Аналіз динаміки та структури майна підприємства та джерел його утворення є складовою фінансової діагностики, який спрямований на оцінку майнового стану компанії, ефективності використання її ресурсів та структури джерел фінансування. Цей аналіз передбачає вивчення змін у складі активів (необоротних і оборотних) та пасивів (власного капіталу та зобов'язань) за певний період, а також оцінку їхньої частки в загальному балансі. Він дозволяє виявити тенденції, такі як зростання інвестицій у виробничі потужності, накопичення запасів чи зміни у фінансовій стійкості, а також оцінити, наскільки раціонально підприємство розпоряджається своїм майном і капіталом. Такий аналіз необхідний для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зокрема щодо оптимізації структури балансу, підвищення ліквідності, зниження залежності від зовнішнього фінансування чи планування інвестицій. Для ТОВ «Фабрика вікон «Океан» він допомагає зрозуміти, як інвестиції в обладнання та зростання попиту впливають на фінансову структуру, а також визначити потенційні ризики, наприклад, низьку ліквідність, для забезпечення сталого розвитку в умовах економічної нестабільності.

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом ТОВ «Фабрика вікон «Океан» представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом
ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	2234,4	6,5	3357,7	7,5	12431,1	22,9	10196,7	в 4,6 р.б.	16,4
в т.ч. основні засоби	763,1	2,2	1507,5	3,4	6237,2	12,2	5474,1	в 17,2 р.б.	10,0
2. Оборотні активи	32021,2	93,5	41264,1	92,5	41837,9	77,1	9816,7	30,7	-16,4
в т.ч. запаси	27411,6	80,0	33725,8	75,6	33252,6	61,3	5841	21,3	-18,7
дебіторська заборгованість	356,7	1,0	674,6	1,5	574,9	1,1	218,2	61,2	0,1
грошові кошти	12,9	0,0	1874,1	4,2	12,3	0,0	-0,6	-4,7	0,0
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	7829,4	22,9	13586,2	30,4	20322,3	37,7	12492,9	159,6	14,8
нерозподілений прибуток	6396,2	18,7	11783,0	26,4	18519,1	34,2	12122,9	189,5	15,5
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	26426,2	77,1	31035,6	69,6	33946,7	62,3	7520,5	28,5	-14,8
БАЛАНС:	34255,6	100	44621,8	100	54269,0	100	20013,4	58,4	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки та структури активів і пасивів ТОВ «Фабрика вікон «Океан» за 2022–2024 роки, представлений у табл. 2.4, свідчить про значне розширення масштабів діяльності підприємства, зумовлене інвестиціями в модернізацію та зростанням ринкового попиту. Загальна вартість балансу зросла на 58,4% до 54269,0 тис. грн, при цьому необоротні активи збільшилися у 4,6 рази, зокрема основні засоби – у 17,2 рази через закупівлю обладнання від Elumatec і CMS для підвищення продуктивності. Оборотні активи зросли на 30,7%, але їхня частка скоротилася з 93,5% до 77,1% . Найбільше зростання оборотних активів спостерігалось шляхом накопичення запасів на 21,3% та

дебіторської заборгованості на 61,2% на тлі інфляційного подорожчання сировини та розширення клієнтської бази. Збільшення дебіторської заборгованості відображає розширення клієнтської бази, зокрема співпрацю з комерційними замовниками та забудовниками. Хоча низький рівень грошових коштів (0,0%) сигналізує про потребу в оптимізації ліквідності.

Вартість власного капіталу зрослі на 159,6%, зокрема нерозподілений прибуток – на 189,5%, що свідчить про реінвестування доходів у розвиток підприємства, тоді як зниження частки поточних зобов'язань з 77,1% до 62,3% попри їх зростання на 28,5%, вказує на покращення фінансової структури та зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Діагностика механізму формування фінансових результатів підприємства є важливим інструментом фінансового аналізу, спрямованим на оцінку ефективності господарської діяльності, виявлення ключових факторів, що впливають на прибутковість, та забезпечення сталого розвитку компанії. Цей процес передбачає детальне вивчення структури доходів (від реалізації, операційних, інших джерел) і витрат (собівартість, операційні, адміністративні), а також аналіз їхньої динаміки, взаємозв'язків і впливу на чистий прибуток. Необхідність такої діагностики зумовлена кількома аспектами: по-перше, вона дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони в управлінні доходами й витратами, наприклад, виявити надмірні витрати чи недоотримані доходи через неефективну цінову політику. По-друге, діагностика допомагає оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція, ринкові коливання чи зміни в попиті, і внутрішніх факторів, як-от оптимізація виробництва чи маркетингові стратегії, на фінансовий результат. По-третє, вона забезпечує інформаційну базу для стратегічного планування, зокрема для прогнозування прибутковості, розробки заходів із підвищення рентабельності та зниження фінансових ризиків. Для ТОВ «Фабрика вікон «Океан» діагностика механізму формування фінансових результатів є критично важливою для розуміння, як зростання попиту на енергоефективні конструкції, інфляційні цінові зміни чи інвестиції в обладнання впливають на

прибуток, а також для виявлення резервів оптимізації витрат і посилення конкурентних позицій на ринку в умовах економічної нестабільності, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності

ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	83063,7	116576,4	125128,9	42065,2	50,6
Собівартість реалізованої продукції	72846,4	104777,4	109639,2	36792,8	50,5
Інші операційні доходи	2761,9	1558,5	1306,0	-1455,9	-52,7
Інші операційні витрати	10761,7	6788,2	10536,6	-225,1	-2,1
Інші доходи	0	0	1959,8	1959,8	X
Разом доходи	85825,6	118134,9	128394,7	42569,1	49,6
Разом витрати	83608,1	11565,6	120175,8	36567,7	47,7
Фінансовий результат до оподаткування	2217,5	6569,3	8218,9	6001,4	в 2,7 р.б.
Чистий фінансовий результат	1813,5	5386,8	6736,1	4922,6	в 2,7 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані, наведено в табл. 2.5 демонструють зростання чистого доходу від реалізації на 50,6% до 125128,9 тис. грн і чистого прибутку у 2,7 раза до 6736,1 тис. грн, що зумовлені інфляційним підвищенням цін та зростанням попиту на енергоефективні рішення. Собівартість реалізованої продукції зросла на 50,5% до 109639,2 тис. грн через подорожчання сировини, але оптимізація виробництва стримала витрати. Інші операційні доходи скоротилися на 52,7% до 1306,0 тис. грн через зменшення непрофільних активностей, тоді як інші доходи, які у 2024 р. отримало підприємства у сумі 1959,8 тис. грн, ймовірно, пов'язані з разовими надходженнями. Загальні доходи збільшилися 49,6% протягом 2022-2024 рр., в той час, як витрати зросли на 47,7%, протягом того ж самого періоду, забезпечили фінансовий результат до оподаткування у сумі 8218,9 тис. грн, що відображає ефективне управління та використання ринкових можливостей підприємства.

Діагностика фінансового стану підприємства є критично важливою складовою управління, оскільки дозволяє оцінити його платоспроможність, ліквідність, фінансову стійкість і ефективність використання ресурсів, що необхідно для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності. Цей процес передбачає аналіз ключових фінансових показників, таких як коефіцієнти ліквідності, автономії, рентабельності та оборотності, для виявлення сильних і слабких сторін, а також потенційних ризиків, наприклад, низької ліквідності чи надмірної залежності від зовнішнього фінансування. Діагностика фінансового стану ТОВ «Фабрика вікон «Океан» представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану

ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,21	1,33	1,23	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0	0,1	0,0	0,0
Чистий оборотний капітал	5595	10228,5	7891,2	2296,2
Коефіцієнт автономії	0,23	0,30	0,38	0,15
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,30	0,44	0,60	0,30
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,17	0,25	0,19	0,02
Коефіцієнт оборотності активів	2,19	2,96	2,53	0,34
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,61	8,58	6,16	-4,45
Рентабельність господарської діяльності, %	2,17	46,58	5,61	3,44
Рентабельність власного капіталу, %	23,16	39,65	33,15	9,99
Рентабельність продукції, %	2,49	5,14	5,61	3,12

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.6 демонструють деякі покращення фінансового стану підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс із 1,21 до 1,23, що вказує на незначне покращення здатності покривати поточні зобов'язання, хоча абсолютна ліквідність залишилася низькою (0,0) через мінімальний рівень грошових коштів. Чистий оборотний капітал збільшився на 2296,2 тис. грн до

7891,2 тис. грн, що вказує на зростання ліквідних ресурсів. Коефіцієнти автономії та фінансової стабільності суттєво зросли на 0,15 та 0,30 завдяки реінвестуванню прибутку, що знизило залежність від зовнішнього фінансування, тоді як коефіцієнт забезпеченості власними засобами покращився з 0,17 до 0,19.

Оборотність активів зросла на 0,34 об. в рік до 2,53 об. в рік, що свідчить про ефективніше використання ресурсів, зокрема запасів, однак оборотність власного капіталу знизилася на 4,45 об. в рік - до 6,16 об. в рік через швидке накопичення капіталу, ще не повністю задіяного в обороті.

Рентабельність господарської діяльності збільшилася з 2,17% до 5,61%, власного капіталу - з 23,16% до 33,15%, та продукції з 2,49% до 5,61% відповідно, що свідчить про підвищення ефективності господарювання.

Низька абсолютна ліквідність, пов'язана з інтенсивними інвестиціями в обладнання та накопиченням запасів для забезпечення зростаючого виробництва, вказує на необхідність вдосконалення управління грошовими потоками для забезпечення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика вікон «Океан» є комплексним процесом, спрямованим на забезпечення стійкої позиції підприємства на ринку віконних конструкцій у Житомирі та області.

Суб'єктом управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика вікон «Океан» є керівництво підприємства, зокрема генеральний директор, фінансовий директор, керівник виробничого підрозділу, керівник відділу продажів та менеджер із продажів. Генеральний директор відповідає за стратегічне планування та координацію всіх підрозділів, забезпечуючи інтеграцію зусиль для підвищення ринкової позиції. Фінансовий директор аналізує витрати, прибутковість та оптимізує фінансові ресурси. Керівник

виробництва контролює якість і ефективність технологічних процесів, використовуючи обладнання Elumates і CMS для досягнення продуктивності до 250 вікон за зміну. Менеджер із продажів і маркетолог відповідають за просування продукції, залучення споживачів (приватних домовласників, HoReCa, забудовників) та аналіз конкурентів (ТОВ «Вікна Корса», ТОВ «Стеко», ТОВ «Вікна Веко Груп»), а лінійно-функціональна структура управління рис. 2.1 забезпечує чіткий розподіл обов'язків, що сприяє швидкому прийняттю рішень щодо конкурентних стратегій.

Об'єктом управління є конкурентоспроможність підприємства, яка включає конкурентну позицію, конкурентоспроможність продукції та конкурентну стійкість.

Конкурентна позиція охоплює частку ринку, яку займає підприємство, рівень витрат і прибутку, репутацію, кількість споживачів і інноваційні переваги. Конкурентоспроможність продукції визначається ціною, якістю, своєчасністю поставки, технічним обслуговуванням та асортиментом (вікна, двері, склопакети, ролети, жалюзі). Конкурентна стійкість пов'язана зі здатністю підприємства утримувати позиції в умовах інфляції, енергетичної кризи та конкуренції з великими гравцями, такими як Rehau. Об'єкт управління формується через взаємодію внутрішніх ресурсів (виробничі потужності, персонал) і зовнішніх факторів (попит, ринкові умови).

Конкурентну позицію підприємства будемо оцінювати за допомогою методу балів, табл. 2.7. Цей метод дозволяє оцінити конкурентну позицію підприємства та конкурентоспроможність його продукції з урахуванням специфіки ринку віконних конструкцій.

Вагові коефіцієнти визначено експертним методом на основі опитування 10 експертів, включно з керівниками відділів ТОВ «Фабрика вікон «Океан», представниками дилерів і ключовими клієнтами (забудовниками). Анкета для опитування включала питання щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства за вказаними напрямками:

1) управлінська діяльність (місія підприємства, мета, стратегія діяльності, витрати на управління тощо)

2) виробнича діяльність (стан та технічний рівень основних виробничих засобів, рівень використання виробничої потужності, якість виробничого процесу, стан впровадження інновацій, якість сировинних та додаткових матеріалів тощо);

3) маркетингова діяльність (цільові ринки, асортимент продукції, канали збуту, методи ціноутворення, реклама та стимулювання збуту продукції);

4) кадрова діяльність (структура персоналу, рівень кваліфікації та освіти, рівень оплати праці, плинність кадрів тощо);

5) товарна політика (фізичні характеристики товару, технічні параметри, надійність та довговічність, гарантійний термін служби, технічне обслуговування, рівень якості, рівень цін, унікальність, наявність патенту або торгової марки, упаковка тощо);

6) фінансова діяльність (частка власного та позикового капіталу, частка валового, операційного та чистого прибутку у доході, показники рентабельності тощо).

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентної позиції

Показник	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Фабрика вікон «Океан»		ТОВ «Вікна Корса»		ТОВ «Стеко»		ТОВ «Вітраж»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Частка ринку	0,35	4	1,40	5	1,75	4	1,4	3	1,05
Рівень витрат та прибутку	0,25	4	1,00	3	0,75	5	1,25	2	0,5
Репутація на ринку	0,20	4	0,80	5	1,0	3	0,6	4	0,8
Кількість споживачів	0,15	4	0,60	4	0,6	5	0,75	3	0,45
Інноваційні переваги	0,05	3	0,15	5	0,25	4	0,2	2	0,1
Загальна оцінка	1	x	3,95	x	4,35	x	4,20	x	2,9

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Фабрика вікон «Океан», табл. 2.7 показав, що підприємство займає міцну позицію на ринку Житомира та області з оцінкою 3,95, поступаючись ТОВ «Вікна Корса» (4,35) через меншу частку ринку, репутацію та інноваційні можливості, поступаючись також ТОВ «Стеко» (4,20) за рахунок рівня та кількості споживачів, але випереджаючи ТОВ «Вітраж» (2,90) завдяки кращій репутації та кількості споживачів та інших ключових показників.

Тож, за конкурентною позицією на ринку лідує ТОВ «Вікна Корса» та посідає перше місце, за яким з достатньо невеликим відставанням слідує ТОВ «Стеко». Трохи слабшою стороною є позиція ТОВ «Фабрика вікон «Океан» у порівнянні із конкурентами з точки зору інноваційних переваг. Найслабшу конкуренту позицію займає ТОВ «Вітраж».

Конкурентоспроможність продукції підприємства пропонується оцінювати за допомогою наступних показників: ціна, якість продукції, своєчасність поставки, технічне обслуговування та асортимент продукції, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності продукції

Показник	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Фабрика вікон «Океан»		ТОВ «Вікна Корса»		ТОВ «Стеко»		ТОВ «Вітраж»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Ціна	0,35	4	1,4	3	1,05	5	1,75	3	1,05
Якість продукції	0,30	5	1,5	5	1,5	4	1,2	3	0,9
Своєчасність поставки	0,2	4	0,80	5	1,0	4	0,8	3	0,6
Технічне обслуговування	0,10	4	0,4	5	0,5	4	0,4	2	0,2
Асортимент продукції	0,05	4	0,2	5	0,25	4	0,2	3	0,15
Загальна оцінка	1,0	х	4,3	х	4,3	х	4,35	х	2,9

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 2.8 відображають порівняльну оцінку ключових характеристик продукції ТОВ «Фабрика вікон «Океан» та її конкурентів – ТОВ «Вікна Корса», ТОВ «Стеко» і ТОВ «Вітраж» - за п'ятьма показниками: ціна, якість продукції, своєчасність поставки, технічне обслуговування та асортимент продукції з відповідними ваговими коефіцієнтами. ТОВ «Фабрика вікон «Океан» демонструє загальну оцінку 4,30 завдяки високій якості (рейтинг 5, оцінка 1,50), конкурентній ціні (рейтинг 4, оцінка 1,40) та стабільній своєчасності поставок (рейтинг 4, оцінка 0,80), хоча поступається у технічному обслуговуванні та асортименті порівняно з ТОВ «Вікна Корса» (4,30) і ТОВ «Стеко» (4,35), які лідирують завдяки розвиненій сервісній мережі та ціновій доступності, тоді як ТОВ «Вітраж» (2,90) відстає через обмежені ресурси та нижчу якість, відображаючи специфіку ринку віконних конструкцій Житомира.

Конкурентну стійкість пропонується оцінювати за допомогою наступних показників: коефіцієнт виробничого потенціалу, рентабельність виробництва, коефіцієнт співвідношення витрат на управління та темпів зростання обсягів виробництва, коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власного капіталу, рентабельність продажів, коефіцієнт стабільності персоналу, табл. 2.9.

Згідно з даними табл. 2.9, найвищі показники конкурентної стійкості спостерігаються у ТОВ «Вікна Корса», яке має найкращі значення за рентабельністю виробництва (6,54 %) та продажів (6,21 %), а також найвищий коефіцієнт маневреності власного капіталу (0,53) і стабільності персоналу (0,83). Порівняно з іншими підприємствами, воно демонструє збалансованість між фінансовими, виробничими та кадровими показниками. Найнижчі результати має ТОВ «Вітраж», що вказує на слабкий виробничий потенціал (0,18), низьку рентабельність та фінансову нестабільність. Інші компанії – ТОВ «Фабрика вікон «Океан» та ТОВ «Стеко» – займають проміжні позиції, демонструючи сильні сторони в окремих аспектах, однак поступаються «Вікна Корса» в комплексній конкурентоспроможності.

Таблиця 2.9

Показники конкурентної стійкості

Показник	ТОВ «Фабрика вікон «Океан»	ТОВ «Вікна Корса»	ТОВ «Стеко»	ТОВ «Вітраж»
Коефіцієнт виробничого потенціалу	0,26	0,21	0,29	0,18
Рентабельність виробництва, %	5,61	6,54	6,03	3,53
Коефіцієнт співвідношення витрат на управління та темпів зростання обсягів виробництва	0,91	0,95	0,85	0,72
Коефіцієнт автономії	0,38	0,45	0,41	0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,41	0,53	0,46	0,32
Рентабельність продажів, %	5,38	6,21	5,84	3,23
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,73	0,83	0,75	0,61

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За одержаними результатами з урахуванням відповідності рекомендованим значенням показників було виконано оцінку конкурентної стійкості ТОВ «Фабрика вікон «Океан», табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентної стійкості

Показник	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Фабрика вікон «Океан»		ТОВ «Вікна Корса»		ТОВ «Стеко»		ТОВ «Вітраж»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт виробничого потенціалу	0,12	4	0,48	3	0,36	5	0,6	2	0,24
Рентабельність виробництва, %	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	2	0,3
Коефіцієнт співвідношення витрат на управління та темпів зростання обсягів виробництва	0,12	5	0,6	5	0,6	4	0,48	3	0,36
Коефіцієнт автономії	0,16	3	0,48	5	0,75	5	0,8	2	0,32

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,16	4	0,64	5	0,8	4	0,64	3	0,48
Рентабельність продажів, %	0,18	4	0,72	5	0,9	4	0,72	2	0,36
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,11	4	0,44	5	0,55	4	0,44	3	0,33
Загальна оцінка	1,0	х	3,81	х	4,71	х	4,28	х	2,39

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно з даними, представленими в табл. 2.10, найвищу конкурентну стійкість демонструє ТОВ «Вікна Корса», яке набрало найбільшу загальну оцінку – 4,71 бали. Підприємство посідає перше місце за більшістю показників, зокрема за рентабельністю виробництва, коефіцієнтом автономії, маневреністю капіталу, рентабельністю продажів і стабільністю персоналу. На другому місці – ТОВ «Стеко» з оцінкою 4,28 бали, яке має сильні позиції у виробничому потенціалі та фінансових показниках, хоча дещо поступається лідеру. Третє місце посідає ТОВ «Фабрика вікон «Океан» із загальною оцінкою 3,81 бали, що свідчить про середній рівень конкурентної стійкості. Найнижчі результати має ТОВ «Вітраж» - 2,39 бали, яке відстає за всіма критеріями, що свідчить про низький рівень фінансової, виробничої та кадрової стійкості.

На останньому етапі оцінки із групи підприємств, які було досліджено, визначають середні значення за загальною оцінкою конкурентної позиції, конкурентоспроможності продукції та конкурентної стійкості, табл. 2.11.

Згідно з таблицею 2.11, узагальнений рівень конкурентоспроможності ТОВ «Фабрика вікон «Океан» можна охарактеризувати як високий. Підприємство перевищує середні значення за всіма трьома ключовими напрямками: конкурентна позиція – 3,95 проти середнього 3,85 (на 2,6% більше), конкурентоспроможність продукції – 4,3 проти 3,96 (на 8,6% більше), конкурентна стійкість – 3,81 проти 3,80 (на 0,3% більше). Усі ці показники

перебувають на рівні вище за середній рівень, що за методикою оцінки дозволяє класифікувати рівень конкурентоспроможності підприємства як високий. Це свідчить про ефективну стратегію, збалансовану структуру ресурсів та стійкі позиції на ринку. Відповідно, ТОВ «Фабрика вікон «Океан» перебуває на стадії розвитку, що відкриває перспективи для подальшого розширення ринку.

Таблиця 2.11

Узагальнений рівень конкурентоспроможності

ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Показник	Середнє значення	ТОВ «Фабрика вікон «Океан»		ТОВ «Вікна Корса»		ТОВ «Стеко»		ТОВ «Вітраж»	
		Значення	Місце	Значення	Місце	Значення	Місце	Значення	Місце
Конкурента позиція	3,85	3,95	1	4,35	1	4,20	1	2,9	2
Конкурентоспроможність продукції	3,96	4,3	1	4,3	1	4,35	1	2,9	2
Конкурентна стійкість	3,80	3,81	1	4,71	1	4,28	1	2,39	2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Далі здійснимо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Фабрика вікон «Океан» диференціальним методом. Вихідні дані представлені в табл. 2.12.

Відмітки в балах за якістю продукції та сервісу в межах від 1 до 5 визначені експертами на основі технічних параметрів продукції. За зразок прийнято продукцію ТОВ «Фабрика вікон «Океан». Експертна комісія підприємства визначила пріоритетність технічних параметрів і присвоїла їм відповідні коефіцієнти вагомості, які використовуються в табл. 2.19. Група параметрів характеризує головні характеристики продукції та її окремі технічні характеристики.

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності:

$$q_i = \frac{P_{i\text{зразок}}}{P_{i\text{конкурент}}} \quad (2.1)$$

Для ТОВ «Фабрика вікон «Океан»:

$$q_1 = \frac{10}{12} = 0,83 \text{ (гарантійний строк)}$$

$$q_2 = \frac{4}{6} = 0,67 \text{ (строки виконання)}$$

$$q_3 = \frac{5}{5} = 1 \text{ (якість)}$$

$$\text{Сума технічних параметрів} = 0,83*0,3 + 0,67*0,5 + 1*0,2 = 0,249 + 0,335 + 0,2 = 0,784$$

$$\text{Індекс економічних параметрів} = \frac{5000}{4600} = 1,087 \text{ (ціна з установкою)}$$

$$\text{Індекс конкурентоспроможності} = \frac{0,784}{1,087} = 0,72$$

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

диференціальним методом

Підприємства	Гарантійний строк, років (P1)	Сроки виконання замовлення, днів (P2)	Якість (P3)	Середня ціна вікна з установкою, грн
ТОВ «Фабрика вікон «Океан»	10	6	5	5000
ТОВ «Вікна Корса»	12	4	5	4600
ТОВ «Стеко»	8	10	4,8	4900
Коефіцієнт вагомості	0,3	0,5	0,2	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для ТОВ «Вікна Корса»:

$$q_1 = \frac{12}{12} = 1 \text{ (гарантійний строк)}$$

$$q_2 = \frac{4}{4} = 1 \text{ (строки виконання)}$$

$$q_3 = \frac{5}{5} = 1 \text{ (якість)}$$

$$\text{Сума технічних параметрів} = 1,0*0,3 + 1,0*0,5 + 1,0*0,2 = 1$$

$$\text{Індекс економічних параметрів} = \frac{4600}{4600} = 1 \text{ (ціна з установкою)}$$

$$\text{Індекс конкурентоспроможності} = \frac{1}{1} = 1$$

Для ТОВ «Стеко»:

$$q_1 = \frac{8}{12} = 0,67 \text{ (гарантійний строк)}$$

$$q_2 = \frac{4}{10} = 0,4 \text{ (строки виконання)}$$

$$q_3 = \frac{4,8}{5} = 0,96 \text{ (якість)}$$

$$\text{Сума технічних параметрів} = 0,67*0,3 + 0,40*0,5 + 0,96*0,2 = 0,201 + 0,20 + 0,192 = 0,593$$

$$\text{Індекс економічних параметрів} = \frac{4900}{4600} = 1,065 \text{ (ціна з установкою)}$$

$$\text{Індекс конкурентоспроможності} = \frac{0,593}{1,065} = 0,56$$

Аналізуючи отримані результати відмітимо, що ТОВ «Фабрика вікон «Океан» має гарантійний строк 10 років, строки виконання 6 днів і якість 5 балів при ціні 5000 грн. Індекс конкурентоспроможності становить 0,72, що вказує на помірну конкурентність через нижчі строки виконання та вищу ціну порівняно з «Вікна Корса». В той же час, ТОВ «Вікна Корса» демонструє найкращі показники: гарантійний строк 12 років, строки виконання 4 дні, якість 5 балів і ціна 4600 грн. Індекс конкурентоспроможності дорівнює 1, що робить його лідером завдяки оптимальному балансу технічних параметрів і ціни. За оцінками ТОВ «Стеко» має гарантійний строк 8 років, строки виконання 10 днів, якість 4,8 бали і ціну 4900 грн. Індекс конкурентоспроможності становить 0,56, що відображає слабшу позицію через довші строки та вищу ціну порівняно з конкурентами.

Загальний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Фабрика вікон «Океан» свідчить про його міцну позицію на ринку віконних конструкцій Житомира та області, що підтверджується високими оцінками за ключовими напрямками: конкурентна позиція - 3,95 бали, конкурентоспроможність продукції - 4,3 бали та конкурентна стійкість - 3,81 бали, які перевищують середні значення по ринку. Підприємство демонструє сильні сторони у якості продукції та стабільній своєчасності поставок, а також ефективному управлінні ресурсами, що забезпечує середній рівень стійкості. Проте, порівняно з конкурентами, такими як ТОВ «Вікна Корса» та ТОВ «Стеко», «Фабрика вікон «Океан»

поступається за інноваційними перевагами, технічним обслуговуванням та асортиментом, що вказує на потребу в модернізації та розширенні сервісних послуг.

За результатами диференціального методу оцінки, ТОВ «Вікна Корса» вирізняється як лідер із індексом конкурентоспроможності 1, завдяки оптимальному поєднанню 12-річного гарантійного строку, швидких строків виконання - 4 дні та нижчої ціни – 4600 грн., що робить його еталоном. ТОВ «Фабрика вікон «Океан» із індексом 0,72 має конкурентні переваги в якості та гарантії - 10 років, але поступається за строками виконання - 6 днів та ціною - 5000 грн. ТОВ «Стеко» з індексом 0,56 відстає через довші строки виконання замовлення - 10 днів та вищу вище середньої - 4900 грн. Для зміцнення позицій «Фабриці вікон «Океан» варто зосередитися на скороченні строків виробництва, оптимізації ціноутворення та інвестуванні в інновації, що відкриє перспективи для подальшого розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності.

2.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Пошук напрямів раціонального використання наявних ресурсів та можливостей розвитку ТОВ «Фабрика вікон «Океан», що працює в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку віконних конструкцій у Житомирі та області, має пріоритетне значення. Розробка та прийняття правильних управлінських рішень сприятиме зниженню витрат на виробництво матеріаломісткої продукції, максимальному завантаженню виробничих потужностей (до 250 вікон за зміну, як зазначено в документі), зростанню якості вікон, дверей, склопакетів, ролет та жалюзі, а також супутніх послуг, що забезпечить стійкість конкурентної позиції компанії на ринку.

ТОВ «Фабрика вікон «Океан» повинно врахувати ринкові тенденції, подібні до тих, що спостерігаються в більших регіонах, таких як Київ чи Львів, де стабільно зростає попит на енергоефективні рішення у будівництві (до 7%

щорічно). Це створює сприятливі умови для зростання попиту на металопластикові конструкції.

У конкурентній боротьбі на ринку м. Житомира, де діють такі конкуренти, як ТОВ «Вікна Корса» та ТОВ «Стеко», акцент має ставитися не тільки на цінову конкуренцію, а й на якість, асортимент та інноваційні рішення. Наприклад, впровадження енергозберігаючих склопакетів із низькоемісійними покриттями (к-скло чи і-скло) може стати перевагою, адже вони забезпечують кращу теплоізоляцію, мають меншу вагу (на 10 кг/м² легші за двокамерні), мають довший термін експлуатації фурнітури та віконного профілю, а також підвищене світлопропускання. Додатково, впровадження нових технологій, таких як пластикові ручки, підвіконня з декоративними отворами для вентиляції та сучасні методи утеплення й монтажу, дозволить ТОВ «Фабрика вікон «Океан» відповідати зростаючим вимогам споживачів, зокрема забудовників та приватних домовласників, зміцнюючи її позицію на ринку.

Пластик є одним із найважливіших технологічних проривів ХХ століття, проте німецькі вчені розробили унікальну технологію виробництва сировини із відходів деревообробки та сумішей полімерів. Отриману речовину назвали арбоформ. Згодом як більш зрозумілі синоніми у вжиток також увійшли терміни «біопластик» і «рідка деревина». Технологія «рідкої деревини» здатна замінити стандартні пластмаси та забезпечити людство новими матеріалами на довгі роки. Новий матеріал – арбоформ – створений з лігніну, що видобувається з м'яких тканин деревини. При змішуванні з деякими іншими матеріалами він перетворюється на міцну та нетоксичну альтернативу звичайному пластику. Лігнін – один із трьох основних компонентів деревини, поряд із целюлозою та геміцелюлозою.

З погляду екології, рідка деревина може зазнавати багаторазової повторної переробки без втрати якості. За результатами експериментів, навіть після десяти циклів повторного переплавлення параметри і характеристики арбоформа залишаються постійними. Перспективи застосування арбоформу

безмежні. Рідку деревину можна використовувати майже скрізь, де традиційно використовувалося натуральне дерево, а також там, де зазвичай використання дерева не рекомендується. Що ж до пластика, то арбоформ здатний його замінити у багатьох сферах застосування, табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Порівняння споживчих характеристик арбоформу з деревом і пластиком для
ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Властивість	Дерево	Пластик	Арбоформ
Простота виробничих циклів	-	+	+
Стійкість до механічного впливу	-	+	+
Стійкість до біологічного впливу	-	+	+
Стійкість до хімічного впливу	-	+	+
Стійкість до температурного впливу	-	-	+
Вологозахищеність	-	+	+
Вогнестійкість	-	+	+
Простота догляду	-	+	+
Естетичність	+	-	+
Екологічність	+	-	+
Вплив на здоров'я	+	-	+
Відновлюваність ресурсів	+/-	-	+
Вартість	-	+	+/-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, арбоформ (або «рідка деревина»), який може бути використаний ТОВ «Фабрика вікон «Океан», має значні переваги над традиційним пластиком і деревом. Він поєднує простоту виробництва, стійкість до зовнішніх впливів, екологічність і естетичність, що робить його ідеальним для заміни пластику у віконних конструкціях. Впровадження арбоформу дозволить підприємству не лише відповідати сучасним вимогам екологічності, а й знизити залежність від традиційних матеріалів, зміцнюючи позиції на ринку в умовах конкуренції з такими гравцями, як ТОВ «Вікна Корса» та ТОВ «Стеко».

Як вже було відмічене, для збереження та зміцнення позицій ТОВ «Фабрика вікон «Океан» на ринку йому необхідно активніше впроваджувати інновації у сфері виробництва віконних конструкцій. Поява пластикових вікон колись стала революційною інновацією, але прогрес не стоїть на місці й

пропонує сьогодні більш комфортні, якісні та ресурсозберігаючі продукти. У конкурентній боротьбі на ринку Житомира та області, де діють такі компанії, як ТОВ «Вікна Корса» та ТОВ «Стеко», виживуть лише ті підприємства, які готові до змін і здатні адаптуватися до нових вимог споживачів, зокрема забудовників та приватних домовласників.

Отже, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та самого підприємства вбачаємо доцільним придбати для впровадження лінію з виробництва арбоформу (біопластику на основі деревної тирси та природних смол), яка стане стратегічним кроком для підприємства на ринку віконних конструкцій у м. Житомирі та області.

Обґрунтуємо можливості впровадження підприємством запропонованої технології:

- зростання екологічної свідомості серед споживачів стимулює попит на еко-матеріали. Конкуренти, такі як ТОВ «Вікна Корса», ще не пропонують повноцінні продукти з арбоформу, що дає перевагу в диференціації та інноваційності продукції;

- виробництво арбоформу потребує інноваційного обладнання, але дозволяє зменшити залежність від імпортного ПВХ і знизити витрати на сировину за рахунок використання місцевих відходів деревини (тирси), доступних у регіоні;

- використання арбоформу відповідає нормам сталого розвитку, що може залучити субсидії чи гранти від держави чи ЄС, а також покращити репутацію підприємства.

- поточна продуктивність підприємства (до 250 вікон за зміну) дозволяє інтегрувати нову лінію без значного розширення приміщень, якщо налагодити паралельний цикл виробництва.

Капітальні витрати на купівлю та монтаж обладнання буде коштувати підприємству 700,0 тис. грн. Фінансування заходу планується здійснити за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства. Структуру витрат на впровадження виробничої лінії для арбоформу представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Структура витрат на впровадження виробничої лінії для арбоформу

Категорія витрат	Сума (грн)
Капітальні витрати (одноразові):	
Закупівля лінії	700000
Установка та налагодження	100000
Транспорт і митні збори	50000
Разом капітальні витрати	850000
Операційні витрати (щорічно):	
Сировина (тирса, смоли, добавки)	60000
Енергія та обслуговування	240000
Зарплата персоналу	360000
Навчання персоналу (одноразово)	50000
Разом операційні витрати (1-й рік)	710000
Амортизація (річна)	170000
Загальні витрати за 1-й рік	1610000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Табл. 2.21 відображає структуру витрат на впровадження виробничої лінії для арбоформу. Загальні витрати за перший рік становлять 1610,0 тис. грн, з яких 850,0 тис. грн. – капітальні витрати (закупівля, установка, доставка обладнання), а 710,0 тис. грн – операційні (сировина, енергія, зарплата, навчання). Найбільшу частку становить закупівля лінії (82% капітальних витрат) та зарплата персоналу (51% операційних). Амортизаційні витрати на рівні 170,0 тис. грн на рік, при 5-річному терміні експлуатації. Структура витрат свідчить про збалансованість інвестицій та потенційно швидку окупність проєкту.

Проаналізуємо ефективність від впровадження виробничої лінії. Лінія виробляє 200 м³ арбоформу на місяць (аналогічно до продуктивності ліній для арболітових блоків), а з цього матеріалу можна виготовити 800 вікон (при середній витраті 0,25 м³ на вікно). Річна продуктивність – $800 \times 12 = 9600$ вікон, табл. 2.15.

Згідно з розрахунками, річна продуктивність нової лінії становить 9600 еко-вікон, що при ціні продажу 6000 грн. за одиницю забезпечує дохід 57,6 млн грн. Загальні витрати на виробництво (включаючи змінні, постійні та додаткові витрати на арбоформ) становлять 44,69 млн грн, що дозволяє

отримати прибуток у розмірі 12,91 млн грн на рік. Порівняно з базовим прибутком до впровадження 6,74 млн грн., приріст становить 6,17 млн. грн., що свідчить про високу ефективність інвестицій. За капітальних витрат у 1,61 млн грн, період окупності становить лише 0,18 року, тобто приблизно 3 місяці, що вказує на надзвичайно швидке повернення вкладених коштів і значний економічний ефект.

Таблиця 2.15

Прогнозований економічний ефект від впровадження виробничої лінії з
арбоформу

Показник	Значення
Річна продуктивність (вікон)	9600 шт
Ціна продажу 1 еко-вікна	6000 грн
Річний дохід	57600,0 тис. грн.
Змінні витрати (собівартість по 4 072 грн/шт)	39091,2 тис. грн.
Додаткові витрати на арбоформ	300,0 тис. грн.
Постійні витрати (з амортизацією)	5295,4 тис. грн.
Загальні витрати	44686,6 тис. грн.
Річний прибуток	12913,4 тис. грн.
Базовий прибуток до впровадження	6736,1 тис. грн.
Приріст прибутку	6177,3 тис. грн.
Капітальні витрати (одноразово)	1610,0 тис. грн.
Період окупності	0,26 року (~3 місяці)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З огляду на дослідження, проведене у попередньому пункті роботи на рівень конкурентоспроможності підприємства вагомий вплив здійснює також його цінова політика, адже серед найближчих конкурентів у ТОВ «Фабрика вікон «Океан» найвищі ціни, тому серед ще одного з методів підвищення конкурентоспроможності підприємства нами запропоновано удосконалити стратегію ціноутворення.

Пластикові вікна, як і будь-який продукт ТОВ «Фабрика вікон «Океан», мають свою цінову планку, нижче якої якість може різко падати, що визначається рівнем сучасного виробництва. Сьогодні ціни на вікна з установкою у Житомирі (близько 4500–5500 грн за вікно розміром 1300×800 мм) є приблизно однаковими серед виробників, але різниця криється в комплектації: склопакети, профілі чи фурнітура можуть бути як

високоякісними, так і дешевими замінниками, що складно визначити візуально.

Для залучення клієнтів ТОВ «Фабрика вікон «Океан» може запропонувати гнучкі системи знижок: наприклад, знижку 500 грн на кожне вікно при замовленні двох, або додаткову ціну 500–700 грн за фрамуги («італійський тип») залежно від розміру. Цінова політика має бути орієнтованою на доступність для різних верств населення, зберігаючи високу якість.

У короткостроковій перспективі для збільшення частки ринку доцільно ввести вигідні умови оплати, а в довгостроковій — випередити конкурентів у розробці нових профілів, дизайну та зниженні витрат виробництва. У сфері післяпродажного сервісу варто розширити гарантію з 12 до 18 місяців, запропонувати прогресивні знижки (3–7%) залежно від обсягу замовлення, безкоштовне обслуговування, а також додавати москітні сітки чи термометри як бонуси. Для підвищення якості продукції підприємству слід вдосконалювати технічні характеристики вікон, розширювати канали просування (зокрема, через рекламу) та впроваджувати систему «Паблік рилейшенз» для формування позитивного іміджу. Ці заходи є реалістичними, хоча можуть потребувати значних фінансових витрат на зовнішню рекламу (щити, преса, телебачення), що є потенційним ризиком.

Реалізація цінової стратегії включає велику кількість різноманітних взаємопов'язаних рішень.

З підвищенням цін на світлопрозорі конструкції на ТОВ «Фабрика вікон «Океан» очікується, що за інших рівних умов, відбудеться зниження попиту на них. При цьому активна діяльність конкурентів, які продають їх за нижчими цінами, також може призвести до зниження попиту на продукцію підприємства. Водночас із зростанням доходів населення ТОВ «Фабрика вікон «Океан» може розраховувати на збільшення купівельного попиту і відповідно, збільшення збуту продукції.

Тому, для ТОВ «Фабрика вікон «Океан» важливо визначити, який у кількісному відношенні вплив на величину попиту може здійснити зміна ціни, доходів споживачів чи цін на товари-замінники, що продаються конкурентами.

Як відомо, зміна ціни продукту тягне зміну обсягу продажів. При цьому по кожному окремому товару ця залежність може бути різною.

Для її оцінки використовується коефіцієнт еластичності попиту за ціною (E), який показує, наскільки відсотків зміниться обсяг продажів (q) за зміни ціни (p) на 1%.

$$E = (\Delta q/q)/(\Delta p/p) = \frac{\text{відсоткова зміна обсягу продажів}}{\text{відсоткова зміна ціни}} \quad (2.2)$$

Значок Δ означає абсолютну зміну. Максимальна виручка буде за такої ціни, коли відсоткова зміна обсягу продажу буде дорівнювати відсотковій зміні ціни (з зворотним знаком). Умови досягнення максимуму виручки:

$$E = 1 \text{ або } \frac{\Delta q}{q} = -\frac{\Delta p}{p} \quad (2.3)$$

Якщо за поточної ціни еластичність менше 1, то з метою збільшення виручки вигідно ціну підвищувати і, навпаки, знижувати, якщо еластичність більше 1.

Виручка хоча і вважається одним із найважливіших параметрів діяльності підприємства, проте більш значущим є визначення рівня цін, при яких досягається максимум прибутку. Максимум прибутку досягається за такої ціни, коли відсоткова зміна обсягу продажів дорівнює відсотковій зміні ціни, помноженій на коефіцієнт $p/(p - c)$. Умови досягнення максимуму прибутку:

$$E_{p-c} = \frac{p-c}{p} \times E \text{ або } \frac{\Delta q}{q} = -\frac{\Delta p}{p} \times \frac{p}{p-c} \quad (2.4)$$

де, c – змінні витрати на одиницю продукції; p – ціна; q – обсяг продажів; E – коефіцієнт еластичності. Якщо за поточної ціни еластичність менше $p/(p - c)$, то для збільшення виручки вигідно ціну підвищувати і, навпаки, знижувати, якщо еластичність більше $p/(p - c)$. Зведемо отримані вище висновки у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Рекомендації щодо зміни ціни для максимізації виручки та прибутку

	$E < 1$	$E = 1$	$1 < E < \frac{p}{p-c}$	$E = \frac{p}{p-c}$	$E > \frac{p}{p-c}$
З метою збільшення виручки	Підвищувати	Зберігати	Знижувати		
З метою збільшення прибутку	Підвищувати			Зберігати	Знижувати

Джерело: складено автором на основі [37]

Максимум прибутку, і максимум виручки досягаються за різних значень ціни. А саме, максимум прибутку завжди досягається за ціною більшою, ніж ціна, при якій досягається максимум виручки. Розглянемо рекомендовані для застосування методи у співвідношенні з потенційним бар'єрами, в їх реалізації в ТОВ «Фабрика вікон «Океан».

Для опису умови скористаємося такими позначеннями: p – ціна продажу одиниці продукції; Δp - зміна ціни (при зниженні ціни $\Delta p < 0$); c – змінні витрати на одиницю продукції; q - обсяг продажів у натуральному вираженні; Δq – зміна обсягу продажів.

Умова незменшення рівня прибутку виглядає так:

$$\frac{\Delta q}{q} \geq -\frac{\Delta p}{p} \times \frac{p}{p-c+\Delta p} \text{ або } \% \text{зміни обсягу} \geq -\% \text{зміни ціни} \times \frac{\text{ціна}}{\text{ціна}-\text{змінні витрати}+\text{зміна ціни}} \quad (2.5)$$

Отже, для збереження рівня прибутку ТОВ «Фабрика вікон «Океан» при зміні ціни відсоткова зміна обсягу продажів має бути більшою за відсоткову зміну ціни (з протилежним знаком), помножену на множник:

$$\frac{p}{p-c+\Delta p}$$

Наприклад, ТОВ «Фабрика вікон «Океан» планує знизити ціну на двокамерні склопакети з ПВХ розміром 1300×800 мм з 5000 грн до 4750 грн (на 5%). Розглянемо розрахунок для оцінки необхідного зростання продажів, щоб зберегти рівень прибутку, табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Вихідні дані для розрахунку ціни двокамерних склопакетів з ПВХ розміром
1300×800 мм ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Позначення	Показник	Сума, грн.	Одиниця виміру
p	Ціна	5000	грн./шт
c	Змінні витрати на одиницю	4072	грн./шт
	Постійні витрати, всього	5125400	грн/рік
q	Обсяг продажів (поточний)	10000	шт/рік
Δp	Зміна ціни (зниження ціни на 5%)	-250	грн./шт

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Потрібно оцінити, наскільки відсотків мають збільшитися продажів ТОВ «Фабрика вікон «Океан» задля збереження рівня прибутку. За формулою знаходимо необхідне збільшення обсягу:

$$\frac{\Delta q}{q} \geq -\frac{-250}{5000} \times \frac{5000-4072+(-250)}{4750} = 0,00977 \text{ або } 0,977\%$$

Отже, для збереження рівня прибутку при зниженні ціни на 5% обсяг продажів має зрости на 0,678%, що в натуральному вираженні становить:

$$10000 * 1,00977 = 10097,7 \approx 10098 \text{ шт.}$$

Перевіримо одержані результати прямим розрахунком прибутку за даними табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахунок прибутку ТОВ «Фабрика вікон «Океан»

Показник	Вихідний	Розрахунковий	Варіант 1	Варіант 2
Обсяг продажів (шт.)	10000	10098	11000	10000
Виручка (грн)	50000000	47965500	52250000	47500000
Змінні витрати (грн)	40720000	41129656	44792000	40720000
Постійні витрати (грн)	5125400	5125400	5125400	5125400
Прибуток (грн)	4154600	1710444	2332600	1654600

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для збереження рівня прибутку при зниженні ціни на 5% обсяг продажів ТОВ «Фабрика вікон «Океан» має зрости на 0,977% до 10098 шт. Зростання понад цей рівень, наприклад, 11000 шт. підвищить прибуток, а недостатнє зростання – до 10000 шт. призведе до його зменшення. Рішення про зниження ціни виправдане лише за умови забезпечення приросту продажів щонайменше

на 1%, інакше це може послабити конкурентні позиції підприємства на ринку в порівнянні «Вікна Корса», середня ціна реалізації якого становить 4600 грн.

Визначення стратегії конкурентного ціноутворення для ТОВ «Фабрика вікон «Океан» визначає вибір відповідного методу ціноутворення. Використання системи цінових знижок дозволить активно впливати на обсяги реалізації вікон, дверей, склопакетів, ролет і жалюзі, використовувати позитивні та негативні наслідки коливань попиту на ринку м. Житомира та області, а також управляти швидкістю надходження грошових потоків і обсягами кредиторської та дебіторської заборгованості. Таким чином, розробка цінової стратегії має забезпечити умови для досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як зміцнення позицій порівняно з конкурентами, такими як ТОВ «Вікна Корса» та ТОВ «Стеко».

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що запропоновані заходи можуть суттєво зміцнити позиції підприємства на ринку віконних конструкцій у м. Житомирі та області в умовах конкуренції з такими гравцями, як ТОВ «Вікна Корса» та ТОВ «Стеко». Оцінимо вплив кожного напрямку на ключові аспекти конкурентоспроможності: якість, ціну, інноваційність, репутацію та ринкову частку, табл. 2.19.

Аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фабрика вікон «Океан», демонструє те, що підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку віконних конструкцій у м. Житомирі та області. Впровадження інноваційних технологій, таких як енергозберігаючі склопакети з к-склом чи і-склом та лінію з виробництва арбоформу, дозволить не лише відповідати зростаючому попиту на еко- та енергоефективні рішення (зростання частки ринку на 7% щорічно), а й вийти на новий рівень якості та диференціації порівняно з конкурентами, такими як ТОВ «Вікна Корса» та ТОВ «Стеко». Оптимізація використання ресурсів із максимальним завантаженням потужностей і скорочення витрат на сировину завдяки арбоформу забезпечать економічну вигоду, а період окупності інвестицій у 3 місяці підтверджує високу рентабельність проєкту. Це сприятиме підвищенню

ринкової частки та репутації підприємства серед забудовників та приватних домовласників.

Таблиця 2.19

Оптимізація використання ресурсів та конкурентні переваги підприємства

Напрямок удосконалення	Очікуваний вплив	Ефект на конкурентоспроможність
Максимальне завантаження потужностей	Збільшення обсягу виробництва; зниження собівартості	Можливість знижок, скорочення строків виконання замовлень до 4 днів, покращення репутації
Виробництво енергозберігаючих склопакетів	Підвищення енергоефективності, довговічності, унікальності продукції	Поліпшення якості (до рівня 5 балів), зростання привабливості для забудовників та екосвідомих клієнтів
Впровадження лінії з арбоформу (інновацій)	Окупність за 2–3 місяці; зниження витрат; екологічна перевага	Вихід на еко-сегмент, підвищення репутації, можливість отримання субсидій, зростання частки ринку
Розробка гнучкої цінової стратегії	Зменшення ціни до 4750 грн; зростання продажів	Підвищення доступності, вирівнювання позицій з ТОВ «Вікна Корса», утримання клієнтів
Післяпродажний сервіс і маркетинг	Розширення гарантії, безкоштовне обслуговування, реклама	Зміцнення лояльності, зниження чутливості до ціни, підвищення впізнаваності бренду

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Удосконалення цінової стратегії та післяпродажного сервісу стане ключовим фактором забезпечення конкурентної переваги. Гнучкі знижки (наприклад, 500 грн на вікно при замовленні двох) і розширення гарантії разом із додатковими бонусами (москітні сітки, термометри) зроблять продукцію доступнішою та підвищать лояльність клієнтів, компенсуючи вищі базові ціни (5000 грн проти 4600 грн у ТОВ «Вікна Корса»). Активне просування через рекламу зміцнить імідж підприємства, хоча потребуватиме значних витрат. Загалом, синергія інновацій, оптимізації виробництва та маркетингу дозволить ТОВ «Фабрика вікон «Океан» не лише утримати, а й суттєво розширити свою частку ринку, адаптуючись до сучасних вимог і випереджаючи конкурентів у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Фабрика вікон «Океан» - сучасне підприємство, яке з 2006 року успішно працює на ринку м. Житомира та області, спеціалізуючись на виробництві металопластикових вікон, дверей, склопакетів, роletів і жалюзів. Завдяки лінійно-функціональній структурі управління, високотехнологічному обладнанню (Elumatec, CMS) та якісним матеріалам від провідних постачальників (WDS, Siegenia, Guardian), підприємство забезпечує продуктивність до 250 вікон за зміну та відповідає європейським стандартам. Орієнтація на енергоефективність, індивідуальні замовлення та конкурентоспроможні ціни дозволяє задовольняти потреби приватних домовласників і забудовників.

Фінансово-економічний стан ТОВ «Фабрика вікон «Океан» характеризується позитивною динамікою: чистий дохід зріс на 50,6% до 125128,9 тис. грн, а чистий прибуток – у 2,7 рази до 6736,1 тис. грн за 2022–2024 роки завдяки інфляції, попиту на енергоефективні рішення та модернізації виробництва. Активи підприємства зросли на 30,2%, зокрема необоротні – у 4,8 рази через інвестиції в обладнання. Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 1,23 пункти та коефіцієнт автономії на 0,38 пункти, в той же час низька абсолютна ліквідність - 0,0 пунктів вказує на потребу в оптимізації грошових потоків. Рентабельність господарської діяльності у 2024 р. становила – 5,61% та власного капіталу - 33,15%, даний показник зріс, відображаючи ефективність управління, хоча зростання витрат на 47,7% потребує контролю для забезпечення стійкості.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика вікон «Океан» забезпечується лінійно-функціональною структурою, де ключові суб'єкти (генеральний директор, керівники виробництва та продажів) координують стратегії для зміцнення ринкової позиції. Підприємство демонструє високий рівень конкурентоспроможності: оцінка конкурентної позиції – 3,95, продукції – 4,3, стійкості – 3,81, що перевищує середні ринкові значення. Сильні сторони

– якість продукції та своєчасність поставок, але слабші позиції в інноваціях і технічному обслуговуванні порівняно з ТОВ «Вікна Корса», які отримали - 4,71 бали та ТОВ «Стеко» - 4,28 бали відповідно. Застосувавши диференціальний метод, ми отримали індекс конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фабрика вікон «Океан» на рівні 0,72, на значення якого вплинули вища ціна – на рівні 5000 грн. та довші строки виконання замовлення – до 6 днів, що вимагає оптимізації для конкуренції з лідером – «Вікна Корса», який має індекс конкурентоспроможності продукції 1.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фабрика вікон «Океан» пропонується впровадження лінії з виробництва арбоформу (екологічного біопластику), що забезпечить диференціацію продукції через екологічність і зниження витрат на сировину. Капітальні витрати на впровадження нової лінії становитимуть 1610 тис. грн., строк окупності проекту - 3 місяці за рахунок річного прибутку у розмір 12,91 млн грн від 9600 од. еко-вікон. Серед ще одного заходу посилення конкурентних переваг підприємства запропоновано застосовувати гнучку цінову стратегію (знижки у розмірі 500 грн. при замовленні від 2-ох одиниць, при якому запропоновано зниження ціни до 4750 грн) та розширення післяпродажного сервісу (гарантія та бонуси) підвищать доступність і лояльність клієнтів. Таким чином, впровадження енергозберігаючих склопакетів і активний маркетинг зміцнять репутацію та частку ринку, дозволяючи конкурувати з ТОВ «Вікна Корса» та ТОВ «Стеко» в умовах зростання попиту на енергоефективні рішення.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження нами встановлено, що Конкурентоспроможність підприємства є багатогранним і динамічним поняттям, що відображає його здатність ефективно конкурувати на ринку за рахунок використання конкурентних переваг, ресурсів і стратегій. В роботі розглянуто різні підходи до трактування конкурентоспроможності (порівняльний, ресурсний, ринковий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний, системний), кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах, таких як порівняння з конкурентами, ефективність використання ресурсів, створення унікальних характеристик чи адаптація до змін ринкового середовища. Ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є внутрішні (організаційно-управлінські, фінансово-економічні, виробничі, логістичні, маркетингові) та зовнішні (макро- та мікроекономічні, соціально-культурні, політико-правові) чинники, які діють системно і потребують комплексного управління для забезпечення стійкої ринкової позиції.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним механізмом, спрямованим на формування та підтримку конкурентних переваг через аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, розробку стратегій і моніторинг їх виконання. Вона базується на сучасних економічних теоріях і принципах менеджменту, включаючи системний підхід, який забезпечує взаємозв'язок усіх елементів управління. Документ пропонує поетапний механізм реалізації, що охоплює формування конкурентної стратегії, вдосконалення кадрової політики, диверсифікацію виробництва, впровадження інновацій та оптимізацію інформаційних систем. Ці етапи спрямовані на адаптацію до ринкових змін, підвищення ефективності та забезпечення синергетичного ефекту, що дозволяє підприємству зміцнювати ринкові позиції та досягати стійкої конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ітеративним процесом, який передбачає використання різних методів залежно від об'єкта аналізу та доступної інформації. Документ виділяє основні методи оцінки, зокрема розрахункові, матричні, експертні, інтегральні та методи оцінки стратегічного потенціалу, кожен з яких має свої переваги (достовірність, наочність, комплексність) і недоліки (обмеженість показників, суб'єктивність, трудомісткість). Комплексний підхід до оцінки, що включає аналіз конкурентів, продукції, ринкової активності та потенційних можливостей, дозволяє отримати точну картину позиції підприємства на ринку. Для досягнення об'єктивних результатів рекомендується поєднувати кілька методів, враховуючи специфіку діяльності підприємства та ринкове середовище.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими складовими управління конкурентоспроможністю, створюючи стабільні умови та надаючи інструменти для адаптації до ринкових реалій. Нормативно-правове забезпечення включає міжнародні (угоди СОТ, стандарти ISO), національні (закони України про конкуренцію, захист прав споживачів, інновації, екологію) та галузеві норми, які регулюють чесну конкуренцію, якість продукції та інноваційний розвиток. Інформаційне забезпечення охоплює внутрішні (CRM, ERP-системи) та зовнішні (ринкові звіти, соціальні мережі) джерела, а також сучасні інструменти аналітики (Big Data, AI, Tableau), що дозволяють аналізувати тренди та оптимізувати стратегії.

ТОВ «Фабрика вікон «Океан» - сучасне підприємство, яке з 2006 року успішно працює на ринку м. Житомира та області, спеціалізуючись на виробництві металопластикових вікон, дверей, склопакетів, роletів і жалюзів. Завдяки лінійно-функціональній структурі управління, високотехнологічному обладнанню (Elumatec, CMS) та якісним матеріалам від провідних постачальників (WDS, Siegenia, Guardian), підприємство забезпечує продуктивність до 250 вікон за зміну та відповідає європейським стандартам.

Орієнтація на енергоефективність, індивідуальні замовлення та конкурентоспроможні ціни дозволяє задовольняти потреби приватних домовласників і забудовників.

Фінансово-економічний стан ТОВ «Фабрика вікон «Океан» характеризується позитивною динамікою: чистий дохід зріс на 50,6% до 125128,9 тис. грн, а чистий прибуток – у 2,7 рази до 6736,1 тис. грн за 2022–2024 роки завдяки інфляції, попиту на енергоефективні рішення та модернізації виробництва. Активи підприємства зросли на 30,2%, зокрема необоротні – у 4,8 рази через інвестиції в обладнання. Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 1,23 пункти та коефіцієнт автономії на 0,38 пункти, в той же час низька абсолютна ліквідність - 0,0 пунктів вказує на потребу в оптимізації грошових потоків. Рентабельність господарської діяльності у 2024 р. становила – 5,61% та власного капіталу - 33,15%, даний показник зріс, відображаючи ефективність управління, хоча зростання витрат на 47,7% потребує контролю для забезпечення стійкості.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фабрика вікон «Океан» забезпечується лінійно-функціональною структурою, де ключові суб'єкти (генеральний директор, керівники виробництва та продажів) координують стратегії для зміцнення ринкової позиції. Підприємство демонструє високий рівень конкурентоспроможності: оцінка конкурентної позиції – 3,95, продукції – 4,3, стійкості – 3,81, що перевищує середні ринкові значення. Сильні сторони – якість продукції та своєчасність поставок, але слабші позиції в інноваціях і технічному обслуговуванні порівняно з ТОВ «Вікна Корса», які отримали - 4,71 бали та ТОВ «Стеко» - 4,28 бали відповідно. Застосувавши диференціальний метод, ми отримали індекс конкурентоспроможності продукції ТОВ «Фабрика Вікон «Океан» на рівні 0,72, на значення якого вплинули вища ціна – на рівні 5000 грн. та довші строки виконання замовлення – до 6 днів, що вимагає оптимізації для конкуренції з лідером – «Вікна Корса», який має індекс конкурентоспроможності продукції 1.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фабрика вікон «Океан» пропонується впровадження лінії з виробництва арбоформу (екологічного біопластику), що забезпечить диференціацію продукції через екологічність і зниження витрат на сировину. Капітальні витрати на впровадження нової лінії становитимуть 1610 тис. грн., строк окупності проекту - 3 місяці за рахунок річного прибутку у розмір 12,91 млн грн від 9600 од. еко-вікон. Серед ще одного заходу посилення конкурентних переваг підприємства запропоновано застосовувати гнучку цінову стратегію (знижки у розмірі 500 грн. при замовленні від 2-ох одиниць, при якому запропоновано зниження ціни до 4750 грн) та розширення післяпродажного сервісу (гарантія та бонуси) підвищать доступність і лояльність клієнтів. Таким чином, впровадження енергозберігаючих склопакетів і активний маркетинг зміцнять репутацію та частку ринку, дозволяючи конкурувати з ТОВ «Вікна Корса» та ТОВ «Стеко» в умовах зростання попиту на енергоефективні рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтухов П.Л. Процесний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С. 3–5.
2. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 10 (88). С. 10–15.
3. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
4. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2017. № 5. С. 9–18.
5. Богацька Н., Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11 (75). С. 455-458.
6. Бочко О.Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. №61. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
7. Брінь П. В., Звонко Є. О. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.. 2020. Т. 31. № 6. С. 89–93.
8. Брінь П.В., Нехме М.Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
9. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського ун-ту. 2019. Вип. 1 (1). С. 116–118.

10. Бугас Н. В., Босецька О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4503>
11. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування : зб. наук. праць. 2017. Вип. 3 (39). С. 24–31.
12. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір. 2023. №187. С. 78-83.
13. Виноградова О.В., Куценко О.В. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 2. С. 97-101.
14. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. Агросвіт. 2022. Вип. 8. С. 3–6.
15. Вінніченко О.В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С.327-333.
16. Воронкова А. Е., Пономарьов В. П., Дібніс Г. І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ : Техніка. 2020. 152 с.
17. Гавловська Н. І., Рудніченко Є.М. Активізація інноваційно-інвестиційних процесів на підприємствах роздрібної торгівлі в умовах посилення конкурентної боротьби. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 155-157.
18. Галелюк М.М. Підходи до підвищення конкурентоспроможності компаній. Вісник економічної науки України. 2019. № 1. С. 10–14.
19. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. №3. С. 297-304.

20. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93–97.

21. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. Київ : ВНЗ «Нац. акад. упр.», 2021. № 2(32). С. 130–145.

22. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 12. С. 35–38.

23. Гринько Т.В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. 2024. № 2. С. 50-53.

24. Грицишин Н.В. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник. 2017. № 1. С. 29–34.

25. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: Сутність, визначення, складові. Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф. 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ. 2022. С. 15-17.

26. Гуцуляк В.Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 24. С. 82–85.

27. Джеджула В. В., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6 (18). С. 116-121.

28. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : Центр уч. літератури, 2013. 272 с.

29. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків. 2020. 340 с.

30. Добрянська Н.А., Варгатюк М.О. Науково-теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія Одеса, Атлант, 2017. 514 с.

31. Добрянська Н.А., Нікіфорчук А.А. Еволюція диверсифікації виробництва, мотиви та її цілі. Ефективна економіка. 2023. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
32. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2022. № 1 (59). С. 5-13.
33. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
34. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2016. 160 с.
35. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник НТУУ. 2022. №22. С. 52-59.
36. Загорна Т.О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу. Торгівля і ринок України. 2020. Вип. 11. Т. 1. С. 87–91.
37. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2019. 320 с.
38. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. Агроінком. 2018. № 1–2. С. 97–101.
39. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. Вип. 3(2). С. 24-31.
40. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. К.: Зовнішня торгівля, 2021. 304 с.
41. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2020. №2. С. 223-230.

42. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. №2(28). С.35-41.

43. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / За ред. О. Г . Янкового. Одеса : Атлант , 2023. 470 с.

44. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2022. Вип. 2. С. 22–30.

45. Крамаренко В.І. Стратегічний вимір конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 22 (2). С. 24–28.

46. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.40>

47. Красняк О.П., Мицик В.О. Практичні підходи до інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022 №9. С. 45-54.

48. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ , 2018. 330 с.

49. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151>

50. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 44-50.

51. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 12. С. 49–53.

52. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 10. С. 219–223.

53. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 180 с.

54. Кузьмін О.Є. Комплексна діагностика розвитку машинобудівних підприємств. Бізнес-Інформ. 2015. № 3. С. 60–67.

55. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Компакт-ЛВ, 2017. 304 с.

56. Манзій О.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості: стратегія, технології та інноваційні інструменти. Бізнес-навігатор. 2018. № 2 (34). С. 187–192.

57. Маслов П.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2017. № 3. С. 176–180.

58. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Київ : Академія, 2002. Т. 3. 952 с.

59. Науменко Ю.В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. Economic journal Odessa polytechnic university. 2024. №(30). С. 69-76.

60. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: Монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016. 276 с.

61. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. 2020. № 1(21). С. 63–71.

62. Податковий кодекс України № 2755-VI від 2 грудня 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

63. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності. Київ : Основи, 1997. 451 с.

64. Про захист економічної конкуренції: Закон України № 2210-III від 11 січня 2001 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
65. Про захист прав споживачів: Закон України № 1023-XII від 12 травня 1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
66. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 4 липня 2002 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
67. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України № 1264-XII від 25 червня 1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
68. Про управління відходами: Закон № 2320-IX від 22 червня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
69. Решетніков О.В., Боровик Т.В. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2020. №159. С. 107- 110.
70. Решетнікова О.В., Калюжна Ю.П. Логістичні складові конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2021. Вип. 1(12). С. 158–163.
71. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Вип. 20.9. С. 227–230.
72. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2022. № 2. Ч. 2. С. 385–390.
73. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 126–137.
74. Сомова О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 19 с.

75. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: «Кондор», 2009. 470 с.
76. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.
77. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 «Економіка». Харків : НУА, 2018. 320 с.
78. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.
79. Шевельова С.О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу : монографія. Тернопіль : Збруч, 2021. 408 с.
80. Шинкаренко В.Г. Формування конкурентної стратегії автотранспортного підприємства. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. 248 с.
81. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 135–141.
82. Chukurna O., Niekrasova L., Dobrianska N., Izmaylov Ya., Shkrabak I. , Ingram K. Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2020, № 4. pp. 146-152. DOI:10.33271/nvngu/2020-4/146.
83. Porter M., Kramer M. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 2009, 84 (12), pp. 78–94.
84. Smith A. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Chicago: The University of Chicago Press, 1976. 412 p.

ДОДАТКИ

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ			
Дата (рік, місяць, число)		31	12	22	
Підприємство	ТОВ "Фабрика вікон "Океан"	за ЄДРПОУ			30239788
Територія	м. Житомир	за КАТОТТГ ¹			18040190010057814
Організаційно-правова форма господарювання	товариство	за КОПФГ			240
Вид економічної діяльності	Виробництво металевих дверей та вікон	за КВЕД			25.12
Середня кількість працівників, осіб		51			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон					

1. Баланс Форма N 1-м Код за ДКУД 1801006
на 31.12 _____ 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		1471,3
Основні засоби:	1010	482,7	763,1
первісна вартість	1011	1932,1	2395,3
знос	1012	1449,4	1632,2
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	482,7	2234,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	31140,4	27411,6
у тому числі готова продукція	1103		45,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5681,4	356,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	175,1	682,9
у тому числі з податку на прибуток	1136		21,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	9,4	12,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	4180,7	3557,1
Усього за розділом II	1195	41187	32021,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	41669,7	34255,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35	35
Додатковий капітал	1410	1398,2	1398,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4582,7	6396,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	6015,9	7829,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	35580,4	25571,4
розрахунками з бюджетом	1620	73,4	184,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	56,3	184,8
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		670
Усього за розділом III	1695	35653,8	26426,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами	1700		
Баланс	1900	41669,7	34255,6

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	83063,7	61857,5
Інші операційні доходи	2120	2761,9	1390,3
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	85825,6	63247,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	72846,4	57452,4
Інші операційні витрати	2180	10761,7	4879,6
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	83608,1	62332
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2217,5	915,8
Податок на прибуток	2300	404	172,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1813,5	743,3

Керівник

(підпис)

ініціали, прізвище

Головний бухгалтер

(підпис)

ініціали, прізвище

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	ТОВ "Фабрика вікон "Океан"	за ЄДРПОУ	31 12 23 30239788
Територія	м. Житомир	за КАТОТТГ ¹	18040190010057814
Організаційно-правова форма господарювання	товариство	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Виробництво металевих дверей та	за КВЕД	25.12
Середня кількість працівників, осіб	48		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон			

1. Баланс Форма N 1-м Код за ДКУД 1801006
на 31.12 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1471,3	1850,2
Основні засоби:	1010	763,1	1570,5
первісна вартість	1011	2395,3	3330,3
знос	1012	1632,2	1822,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2234,4	3357,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	27411,6	33725,8
у тому числі готова продукція	1103	45,5	12,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	356,7	674,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	682,9	578,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	21,9	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	12,9	1874,1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	3557,1	4411,5
Усього за розділом II	1195	32021,2	41264,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	34255,6	44621,8

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2		4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35	405
Додатковий капітал	1410	1398,2	1398,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6396,2	11783
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	7829,4	13586,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	25571,4	30405,8
розрахунками з бюджетом	1620	184,8	553
у тому числі з податку на прибуток	1621	184,8	553
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	670	76,8
Усього за розділом III	1695	26426,2	31035,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами	1700		
Баланс	1900	34255,6	44621,8

**2. Звіт про фінансові результати
за 2023 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	116576,4	83063,7
Інші операційні доходи	2120	1558,5	2761,9
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	118134,9	85825,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	104777,4	72846,4
Інші операційні витрати	2180	6788,2	10761,7
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	11565,6	83608,1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6569,3	2217,5
Податок на прибуток	2300	1182,5	404
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5386,8	1813,5

Керівник

(підпис)

ініціали, прізвище

Головний бухгалтер

(підпис)

ініціали, прізвище

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство <u>ТОВ "Фабрика вікон "Океан"</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія <u>м. Житомир</u>	за ЄДРПОУ	31 12 24
Організаційно-правова	за КАТОТТГ ¹	30239788
форма господарювання <u>товариство</u>	за КОПФГ	18040190010057814
Вид економічної діяльності <u>Виробництво металевих дверей та</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>48</u>		25.12
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон		

1. Баланс	Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
на <u>31.12</u> <u>2024</u> р.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1850,2	6193,9
Основні засоби:	1010	1570,5	6237,2
первісна вартість	1011	3330,3	9434
знос	1012	1822,8	3196,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3357,7	12431,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	33725,8	33252,6
у тому числі готова продукція	1103	12,1	192,5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	674,6	574,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	578,1	99,4
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1874,1	12,3
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	4411,5	7898,7
Усього за розділом II	1195	41264,1	41837,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	44621,8	54269

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	405	405
Додатковий капітал	1410	1398,2	1398,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11783	18519,1
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	13586,2	20322,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		2657,3
товари, роботи, послуги	1615	30405,8	27256,8
розрахунками з бюджетом	1620	553	639,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	553	639,1
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		55,3
Доходи майбутніх періодів	1665		1240,2
Інші поточні зобов'язання	1690	76,8	2098
Усього за розділом III	1695	31035,6	33946,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами			
Баланс	1900	44621,8	54269

**2. Звіт про фінансові результати
за 2024 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	125128,9	116576,4
Інші операційні доходи	2120	1306	1558,5
Інші доходи	2240	1959,8	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	128394,7	118134,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	109639,2	104777,4
Інші операційні витрати	2180	10536,6	6788,2
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	120175,8	111565,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8218,8	6569,3
Податок на прибуток	2300	8218,9	1182,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6736,1	5386,8

Керівник

(підпис)

ініціали, прізвище

Головний бухгалтер

(підпис)

ініціали, прізвище

