

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства»

Виконавець:
студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Сушарник Владислав Олегович _____
/підпис/

Науковий керівник:
к. е. н., ст. викладач
Піскун Альона Валеріївна _____
/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1 Сутність та види економічної конкуренції. Методи конкурентної боротьби.	4
1.2 Теоретичні підходи до визначення «конкурентоспроможність підприємства»	11
1.3 Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства .	17
РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВІКОНДА»	23
2.1 Аналіз переробної галузі в Україні	23
2.2 Загальний та економічний аналіз ТОВ «Віконда».....	33
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Віконда».....	42
2.4 Пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «Віконда» ...	49
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Під час виробництва продукції з низькою конкурентоспроможністю отримання підприємством високого прибутку є неможливим за умов ринку. Тому досить важливим є досягнення значного показника конкурентоспроможності, що допоможе підприємству працювати досить тривалий проміжок часу. У зв'язку з цим для будь-якого виробника надзвичайно важливим є ефективне управління конкурентоспроможністю виробленої продукції. Конкуренція — це один із основних інструментів ринкової економіки, який передбачає взаємодію ринкових суб'єктів та боротьбу між ними за найбільш вигідні умови капіталовкладення. Конкуренція товаровиробників сприяє розвитку економіки нашої країни, є основним інструментом економії виробничих ресурсів, поліпшення якості запропонованих споживачам товарів та поліпшення добробуту населення.

Мета дослідження. Узагальнення теоретичних понять конкурентоспроможності підприємства, дослідження методів оцінки, управління та покращення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення мети здійснюється за допомоги виконання наступних **завдань:**

- визначити сутність та види економічної конкуренції;
- проаналізувати теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести аналіз галузі функціонування підприємства;
- здійснити фінансово-економічний аналіз результатів діяльності підприємства;
- проаналізувати рівень конкурентоспроможності підприємства;

- розробити проект з підвищення конкурентоспроможності підприємства та обґранкувати економічну доцільність.

Об'єкт дослідження - ТОВ «Віконда».

Предмет дослідження: Предметом дослідження є теоретичні та методологічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Віконда».

База дослідження - Товариство з обмеженою відповідальність «Віконда», юридична адреса: Україна, м. Дніпро, проспект Слобожанський, буд. 31 Д.

Методи дослідження. У процесі написання дипломної роботи були застосовані різні методи дослідження, що забезпечили комплексний аналіз підприємства та розробку обґрунтованих пропозицій для покращення його діяльності, а саме: методи економічного аналізу, метод статистичного аналізу, графічні методи, узагальнення, методи проектного аналізу та економічного обґрунтування, метод «4P» аналізу, SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

Структура роботи. Робота складається з 2 розділів, 7 пунктів, 24 таблиць, 14 рисунків, загальний обсяг роботи складає 64 сторінок.

Інформаційна база. Інформаційною базою для проведення дослідження послужили роботи вітчизняних авторів, наукові статті та видання за темою конкурентоспроможності, внутрішні дані підприємства та фінансова звітність «Віконда», статистичні дані та інші відкриті джерела інформації.

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та види економічної конкуренції. Методи конкурентної боротьби

Термін "конкуренція" походить від латинського слова "concurrentia", що означає зіткнення, суперництво. При цьому слід зазначити, що це визначення є однокорінним латинському «concurus» – змагання, протистояння. Тому конкуренцію цілком справедливо визначити як суперництво чи змагання, і навпаки. Згадані визначення несуть те саме інформативне навантаження: в умовах зіткнення інтересів сторін, учасники «конфлікту» здійснюють дії для відстоювання своїх власних інтересів.

При плануванні своєї діяльності підприємство враховує як потреби клієнтів, так і концепції конкурентів. Таким чином, досягається позитивний результат у конкурентній боротьбі як закономірний результат постійних і грамотних зусиль управлінської діяльності. Наскільки цей результат буде позитивним – залежить від конкурентоспроможності підприємства.

Для типів конкурентної боротьби існує велика кількість трактувань в різних економічних школах. Насамперед це пов'язано з тим, що з розвитком економічної системи еволюціонують самі форми й методи конкурентних відносин, вони не статичні та схильні до розвитку в міру зміни конкурентного середовища та інших факторів, здатних вплинути на них [1].

Таким чином, можна виділити основні трактування поняття конкуренція різними економістами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Різні підходи до визначення поняття «Конкуренція»

№	Вчений	Поняття
1	Адам Сміт	Конкуренція – нерівноважний стан ринку, а рушійна сила, що підштовхує до рівноваги
2	Майкл Портер	Конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безперервно мінливим ландшафтом, на якому весь час з'являються нові товари, ринкові сегменти та виробничі процеси

Продовження таблиці 1.1

3	Фрідріх Гаєк	Конкуренція – спосіб взаємної координації індивідуальних дій суб'єктів господарювання без втручання з боку влади
4	Джон Локк	Конкуренція – властивість суб'єкта, де предметом є «багатство»
5	С. Сімонді	Конкуренція – результат ринкових відносин, що має соціальну природу, що виник за власним бажанням суб'єктів

Джерело: сформовано за дослідженнями автора на основі [2]

З іншого боку, множинність визначень конкуренції, зокрема, викликана використанням авторами трьох підходів для ідентифікації цієї економічної категорії, які ввів А. Сміт: поведінкового, функціонального і структурного.

З погляду поведінкового підходу, під конкуренцією розуміється суперницька взаємодія суб'єктів ринку за отримання бажаних умов для виробництва. Виходячи з поведінкового підходу, конкуренцію структурують за такими ознаками: за суб'єктами, за масштабом, за методами, законністю конкуренції.

За суб'єктами конкуренції розрізняють:

1. Групову – конкуренція між різними формами об'єднань підприємств (наприклад, транснаціональні компанії).
2. Індивідуальну – конкуренція ведеться між окремими автономними суб'єктами господарювання.

За масштабом дій конкуренція буває:

1. Внутрішньогалузева.
2. Міжгалузева.
3. Регіональна.
4. Національна.
5. Глобальна.

Прихильники функціонального підходу зміщують розгляд сутності конкуренції у бік вивчення її функції в ринковому господарстві та економічному розвитку.

Сутність конкуренції значно відрізняється з точки зору прихильників структурного підходу. Відповідно до функціональної та поведінкової концепції

конкуренція розглядається як процес, а згідно зі структурним підходом – як стан ринку, що впливає з цього процесу, критерій оцінки, за яким визначається той чи інший тип галузевого ринку.

А. Сміт трактував конкуренцію як суперництво, яке ведеться між продавцями чи покупцями за найбільш вигідні умови продажу чи купівлі товару.

Зміна цін за А. Смітом є головним методом конкурентної боротьби. Він наголошував на різниці між суб'єктивними прагненнями підприємців та об'єктивними результатами їх діяльності, адже кожний підприємець прагне отримати власну вигоду. Тому переслідуючи власний інтерес, підприємець одночасно реалізовує інтереси суспільства. Конкуренція у цьому процесі є механізмом, який змушує підприємців дотримуватися вказівок «невидимої руки» [3].

М. Портер, який приділяв велику увагу вивченню конкуренції, співвідносив її з динамічним процесом, що розвивається, безперервно мінливим ландшафтом, на якому весь час з'являються нові товари, ринкові сегменти та виробничі процеси.

Портер вважав, що у будь-якій галузі конкуренція виражається за допомогою п'яти сил:

1. Загрози появи товарів-замінників.
2. Сили, що виникає внаслідок економічних можливостей.
3. Загрози появи нових конкурентів.
4. Покупців.
5. Суперництва вже наявних конкурентів між собою [4].

Австрійський економіст Ф. Гаск характеризує конкуренцію як спосіб взаємної координації індивідуальних дій суб'єктів господарювання без втручання з боку влади.

Важливість конкуренції полягає у тому, що завдяки їй підтримується спонтанний порядок над ринком, який залежить безпосередньо від волі та намірів окремих об'єктів ринку. Ринок саморегулюється за наявності

конкурентного порядку формування, який залежить від певних факторів, умов та інструментів впливу з боку влади. Даний порядок забезпечується при створенні та підтримці конкурентного середовища на ринку [5].

Зміни у поглядах на сутність конкуренції та її економічну роль почали відбуватися на рубежі XIX та XX століть. Оскільки загострення уваги на цінній конкуренції не давало можливості розкрити суть конкурентної боротьби. Критики моделі досконалої конкуренції вказували на відсутність у ній елементів монополії, що мають місце в економіці.

Основи монополістичної моделі конкуренції розвивав А. Маршалл. Він вважав, що коливання обсягу продажів є механізмом досягнення рівноваги при відхиленнях ціни від рівноважного рівня.

Також теоретичні моделі олігополії та монополії розвивали Ф.І. Еджуорт, А.Л. Лернер та К. Вікселль. Таким чином сформувались загальні уявлення про сутність конкуренції та були виділені чотири класичних моделі конкуренції:

1. Чиста (досконала) - стан ринку, що характеризується однорідністю продукції, вільним входом та виходом із галузі, неможливістю впливати на ціну іншими факторами, крім попиту та пропозиції.
2. Монополістична - тип ринку, де безліч продавців диференційованого продукту конкурують за обсяг продажу.
3. Олігополія - тип ринкової структури недосконалої конкуренції, у якій домінує мала кількість фірм.
4. Чиста монополія – тип ринку, який характеризується наявністю лише одного продавця цього виду послуги або товару [6].

Якщо конкуренцію структурувати за методами, то її можна поділити на два основних види: цінова та нецінова (рис. 1.1).

Цінові форми конкуренції полягають у прагненні завоювати ринок шляхом зниження ціни при одночасному зменшенні виробничих витрат. Оскільки зниження цін шляхом зменшення частки прибутку може призвести до зростання обсягу продажів.

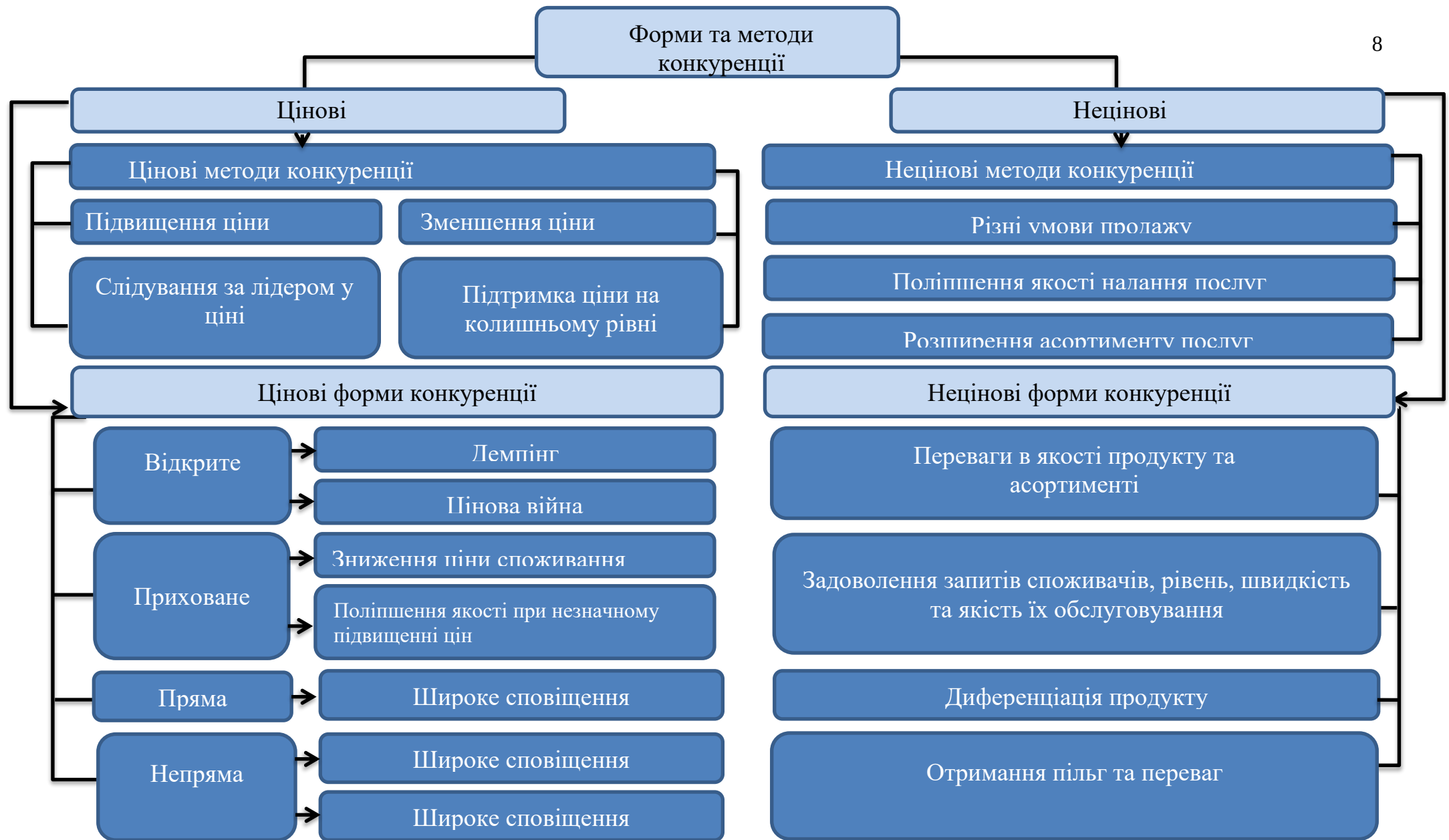


Рис. 1.1. Форми та методи конкуренції

Джерело: сформовано за дослідженнями автора на основі [7]

Нецінова конкуренція досить поширена та у наш час має розвинений інструментарій. При збереженні ціни на продукцію до неї включаються різноманітні послуги, такі як: зменшення термінів доставки, гарантійне обслуговування, консультації та встановлення. Тому при такому типі конкурентної боротьби сильно зростає значення маркетингу.

Можна виділити основні види нецінової конкуренції:

1. Переваги якості продукту та асортименту.
2. Диференціація продукту.
3. Задоволення запитів споживачів, рівень, швидкість та якість їх обслуговування.

Цінова конкуренція посилено застосовується на початкових етапах завоювання ринків збуту, чи виробництва зовсім нового виду продукції. Прикладом відкритої цінової конкуренції може бути такий процес, як «демпінг» – це продаж товарів за цінами нижчими за собівартість з метою підризу позицій конкурента, його банкрутства або витіснення з ринку. Цей процес здійснюється у розрахунку на те, що завдяки низьким цінам буде досягнуте стабільне становище на ринку та ціни на товар зростуть, і в майбутньому підприємства зможуть відшкодувати поточні збитки.

Варто зазначити, що демпінг є швидким методом отримання необхідних коштів, тому досить велика кількість компанії вдається до цього процесу. Демпінг являється однією з недобросовісних форм конкуренції.

Ще одним прикладом відкритої цінової конкуренції є "війна цін", яка полягає у зниженні ціни одним підприємством та зазвичай ще більшим зниженням ціни конкурентним підприємством у відповідь. «Війна цін» між підприємствами триває до того моменту, коли не будуть вичерпані всі можливості зниження собівартості товару або його роздрібною вартості.

Варто зазначити, що «цінові війни» ефективні у разі погіршення збуту за окремими асортиментними групами із завданням покращення ситуації. Зниження цін має відбуватися планомірно, відповідно до поточної ринкової

ситуації за даними товарними позиціями. При цьому підприємство формує «нестійку» клієнтську базу та мінімізує свій прибуток при збереженні витрат.

Отже, заниження ціни у процесі боротьби за споживача та завоювання ринку є основним інструментом відкритих цінових методів конкуренції. Передбачається, що нижчою ціною на свої товари, підприємець зможе усунути конкурента та зайняти домінантне положення на ринку, підприємець прагне компенсувати поточні збитки завдяки подальшому зростанню цін на товар.

Прихована цінова конкуренція використовується, коли компанія випускає новий товар з покращеними характеристиками, а ціна підіймається несуттєво також прикладом можуть бути знижки на продукцію.

Пряма конкуренція являє собою широке інформування про зниження ціни із залученням ЗМІ з метою завоювання клієнта.

Непряма конкуренція має більш персональний підхід до клієнта та інформує про зниження цін за допомогою електронної пошти, інформування в соціальних мережах та розсилок [7].

Таким чином, можна зробити висновок, що конкуренція відображає взаємодію між учасниками ринку у боротьбі за залучення клієнтів, досягнення конкурентних переваг та є досить важливим аспектом економічного життя. Кожний вчений має своє уявлення про сутність конкуренції, але всі вони підкреслюють, що конкуренція є динамічним процесом, що змінюється залежно від умов ринку.

Розуміння конкуренції варіюється залежно від використання основних підходів, таких як, поведінковий, функціональний та структурний, але в основі конкуренції лежить ідея змагання та взаємодії між суб'єктами ринку. Також можна сказати, що конкуренція стимулює інновації, сприяє ефективному розподілу ресурсів та значно покращує якість продуктів та послуг.

1.2 Теоретичні підходи до визначення «конкурентоспроможність підприємства»

Розуміння природи економічної конкуренції є досить важливим для розвитку будь-якого підприємства в сучасному бізнес-середовищі. У наш час, коли вимоги клієнтів та технологічні інновації стрімко розвиваються, а ринок постійно змінюється, конкуренція стає не лише важливою частиною бізнес-процесу, а й визначальним фактором успіху.

Проте, для успіху на ринку не достатньо лише здатності конкурувати. Підприємству необхідно мати високий показник конкурентоспроможності – це комплексне поняття, що охоплює не лише здатність ефективно конкурувати, а й здатність підприємства реагувати на виклики ринку, здатність пристосовуватись до його змін, та ефективно використовувати свої ресурси для досягнення певних стратегічних цілей.

Існує велика кількість трактувань поняття конкурентоспроможність підприємства, але можна представити основні визначення даного поняття у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Різні трактування поняття «Конкурентоспроможність підприємства»

№	Вчений	Поняття
1	М. Портер	Конкурентоспроможність – це здатність продукції, послуги чи компанії бути з аналогічними продукцією, послугами чи компаніями на ринку в однакових умовах
2	Дж. Робінсон	Конкурентоспроможність – це не тільки здатність протистояти конкурентам, але й обходити боротьбу, розвиваючи нові ринки диференційованої продукції
3	Й. Шумпетер	Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю створювати нові технології, нові ринки та ідеї
4	П. Друкер	Виділяє людський капітал як основу для формування конкурентної переваги. Більш конкурентоспроможним, на його думку, підприємство може стати за наявності в його штаті ефективних керівників та орієнтації компанії на знання
5	Г. Хамел	Конкурентоспроможність – базується на навичках, знаннях, досвіді, здібності передбачення, інтелектуальному лідерстві

Джерело: сформовано за дослідженнями автора на основі [8]

Найчастіше конкурентоспроможність підприємства описують за допомогою переліку внутрішніх та зовнішніх факторів виробництва. Щодо поняття «фактор конкурентоспроможності підприємства», існує велика кількість визначень та класифікацій даних факторів за різними ознаками.

Можна виділити три основні підходи до визначення конкурентоспроможності, які найчастіше зустрічаються у наукових працях та представити їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможності»

№	Дослідник	Визначення
1	М. Портер	Перший підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства, як конкурентоспроможність продукції
2	П. Друкер	Другий підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства, як ефективність господарської діяльності та здатність підприємства ефективно працювати
3	Д. Колліс, Г. Хамел, Д. Тис	Третій підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства, як конкурентоспроможність бізнес-моделі, ефективну стратегію розвитку підприємства

Джерело: сформовано за дослідженнями автора на основі [9]

Розглянемо кожний підхід більш детально.

Перший підхід ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, яку випускає дане підприємство. Дослідник даного підходу М. Портер визначає такі конкурентні переваги підприємства:

1. Застосування конкурентних стратегій.
2. Створення вартості продукції (потенційні джерела диференціації).
3. Приналежність підприємства до певної галузі.

М. Портер трактує поняття конкурентоспроможність підприємства, як властивість товару виступати нарівні з іншими аналогічними товарами та послугами, присутніми на ринку. Також М. Портер вважав, що конкурентоспроможність підприємства полягає в “вирішальній ланці” ланцюжка створення споживчих цінностей.

В рамках даного підходу існують різні трактування поняття конкурентоспроможність:

1. Відмінні характеристики товару від товарів конкурентів.
2. Якість продукції.
3. Здатність задоволення потреб споживачів.

Другий підхід характеризує конкурентоспроможність підприємства, як ефективність його господарської діяльності. Прихильники даного підходу визначають конкурентоспроможність підприємства, як здатність виробляти продукцію, що користується попитом, при ефективному залученні виробничого, кадрового та фінансового потенціалу. Представник даного підходу Пітер Друкер уточнив поняття, зробивши його діагностичним. Він визначив, що конкурентоспроможність складається з конкурентних переваг та відмінних рис.

Прихильники третього підходу дотримуються розуміння конкурентоспроможності підприємства, як конкурентоспроможність його бізнес-моделей, управлінська відповідність між ресурсами підприємства та його здібностями, баченням його майбутнього образу та бізнес-моделлю функціонування в конкретній галузі в конкретний період. Так прихильник даного підходу Г. Хамел вважав, що конкурентоспроможність створюється в масштабі всього підприємства, коли його колектив і передусім вищі менеджери мають одне бачення у тому, як рухатися до майбутнього [10].

Далі досить важливо розглянути фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства.

Під факторами конкурентоспроможності розуміють явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни величини витрат на виробництво та реалізацію продукції, а наслідком цього є зміни рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Фактори можуть як підвищувати, так і зменшувати рівень конкурентоспроможності підприємства.

Досліджували тему встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі приділили А. Томпсон, А. Стрікленд. На їхню думку, основними факторами успіху є ті дії з реалізації стратегії, які кожне підприємство повинне забезпечувати, щоб підтримувати свій рівень конкурентоспроможності.

А. Дж. Стрікленд та А.А. Томпсон при визначенні конкурентоспроможності підприємства пропонують враховувати наступні фактори:

1. Технологічні - досвід наукових досліджень, здатність до вдосконалення продукції та виробничих процесів.
2. Виробничі - низькі витрати на виробництво та високу якість продукції, висока продуктивність праці.
3. Розподільні - швидка доставка та низькі витрати на збут продукції.
4. Маркетингові - висококваліфікований персонал, широкий асортимент, приваблива упаковка продукції.
5. Кваліфікаційні - інновації з управління якістю, створення нових видів продукції.
6. Організаційні можливості - здатність швидкого реагування на зміни ринку.
7. Інші фактори - імідж, патентний захист [11].

Проте, конкурентоспроможність визначається не лише власним потенціалом підприємства, а й обумовлюється зовнішніми факторами. Дану проблему досліджував М. Портер, він пропонує класифікувати фактори за наступними групами:

До першої групи відносять такі фактори, як: наявність в країні природних, фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів, об'єктів інфраструктури. Підприємство може отримати сприятливі або несприятливі умови для конкурентоспроможності залежно від рівня даних факторів.

До другої групи факторів відносяться умови попиту. Оскільки інтенсивний попит на певну продукцію стимулює розвиток його виробництва, спонукає виробників до впровадження новітніх технологій та випуску нових товарів.

До третьої групи факторів відноситься наявність суміжних та допоміжних галузей. Під суміжними галузями розуміється сукупність виробництв, які мають можливість здійснювати спільну координацію своєї діяльності в рамках єдиної послідовності створення додаткової вартості, або виробники комплементарних продуктів. Під допоміжними галузями М. Портер розуміє галузі-постачальники, що створюють переваги на основі ефективного та швидкого економічного вкладу для галузей у виробничому ланцюжку. Наприклад, коли постачальник комплектуючих знаходиться недалеко від виробника кінцевого продукту, це допомагає зменшити транспортні витрати та собівартість продукту [12].

Наприклад, Девід Кревенс вважає, що основою конкурентоспроможності підприємства є ключові компетенції, які визначаються конкурентними перевагами складністю дублювання та універсальністю.

Кревенс пропонує здійснювати групування факторів відповідно до спрямованості функціональних процесів: зовнішні, внутрішні, двосторонні.

Зовнішні процеси спрямовані із зовнішнього середовища всередину підприємства, також вони пов'язують підприємство з його оточенням та забезпечують зворотний зв'язок. Зовнішні чинники найчастіше залежать від діяльності держави, наприклад, державні та міждержавні дотації і субсидії; митна політика, система державного страхування тощо.

Внутрішні процеси йдуть з середини підприємства та спрямовані на задоволення потреб споживача. Внутрішні фактори конкурентоспроможності організації, це потенційні можливості самої організації із забезпечення своєї конкурентоспроможності, до цих факторів відносять: якість менеджменту та рівень кваліфікації персоналу, виробнича та організаційна структура підприємства, тощо.

Двосторонні фактори розглядаються як елементи, які впливають на здатність підприємства конкурувати на ринку з точки зору його зовнішніх та внутрішніх факторів, це означає, що двосторонність полягає у тому, що конкурентоспроможність підприємства формується залежно від взаємодії двох груп факторів [13].

Можливості впливу підприємства на чинники зовнішнього середовища досить обмежені, але з різним ступенем ефективності для підтримки конкурентоспроможності, підприємство може впливати на фактори внутрішнього середовища. Важливим є комплексний підхід до визначення конкурентоспроможності з аналізом як внутрішніх процесів, так і зовнішніх факторів.

Тому згідно з підходом Кревенса, ефективна конкурентоспроможність підприємства полягає у збалансованому реагуванні на дані типи факторів. Він наголошує на тому, що підприємству необхідно ефективно впливати на внутрішнє та зовнішнє середовище для досягнення високого показника конкурентоспроможності.

Таким чином, ключовим фактором для успіху підприємства у сучасному бізнес-середовищі є конкурентоспроможність. Під даним поняттям розуміється не лише здатність конкурувати на ринку, а й вміння ефективно використовувати власні ресурси, аналізувати ринок та здатність успішно адаптуватись до змін, що допомагає досягти стратегічних цілей підприємства. Підходи до розуміння конкурентоспроможності можуть бути різними, наприклад, ефективність господарської діяльності, орієнтація на продукцію або бізнес-модель підприємства.

Існує велика кількість факторів які впливають на конкурентоспроможність підприємства, але можна виділити два основних: внутрішні та зовнішні. Отже, конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства враховувати та ефективно впливати на дані фактори.

1.3 Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

Актуальним завданням створення високоефективної системи управління є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дане завдання є досить важким, оскільки управління конкурентоспроможністю є складною системою, на яку впливають умови внутрішнього та зовнішнього середовища високого ступеня мінливості: випадкові події, зміни ціни товару, цінності товару для споживачів, чисельності та властивостей конкурентів.

У термін «управління конкурентоспроможністю підприємства» вкладають такий економічний сенс: управління конкурентоспроможністю підприємства – це певна діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які спрямовані на протистояння різноманітним зовнішнім впливам для того, щоб досягти лідерства відповідно до стратегічних цілей підприємства [14].

Підходи до управління конкурентоспроможністю змінювалися протягом усього вивчення цієї проблеми. Із сучасних авторів найбільш повно класифікував наукові підходи до управління конкурентоспроможністю Р. Фатхутдінов. До них належать: системний похід, структурний та функціональний підходи, процесний підхід, маркетинговий та ситуаційний підходи, поведінковий підхід, інноваційний підхід, нормативний та оптимізаційний підходи, стандартизаційний підхід, витратний підхід тощо.

У наш час більшість авторів та економістів розглядають проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємства з погляду маркетингового підходу, вважаючи, що визначається конкурентоспроможністю виробленої їм продукції.

Маркетинговий підхід передбачає спрямованість керуючої підсистеми менеджменту на споживача під час вирішення будь-яких управлінських завдань. Наприклад, вибір стратегії підприємства повинен здійснюватися на основі моніторингу та прогнозування майбутніх стратегічних потреб у даному виді товару чи послуг, стратегічної сегментації ринку, прогнозуванні життєвих

циклів майбутніх товарів, аналізі конкурентоспроможності своїх товарів та товарів конкурентів, прогнозуванні їх конкурентних переваг та механізму дії закону конкуренції.

Маркетингова діяльність у нинішніх умовах переважає у всіх галузях бізнесу та стала найважливішою функцією управління. Це з означає те, що успіх ринку визначає економічну стійкість і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Для того, щоб продемонструвати та довести свої конкурентні переваги, підприємства постійно оновлюють асортимент продукції, що випускається, збутові канали, упаковку, тощо [15].

Виконання даних функцій стратегічного маркетингу є досить важливою проблемою стратегічного маркетингу. При застосуванні маркетингового підходу, пріоритетами вибору критеріїв будуть:

1. Підвищення якості об'єкта відповідно до потреб споживачів.
2. Економія ресурсів у споживачів, шляхом підвищення якості продукції, якості сервісу та інших факторів.
3. Економія ресурсів у виробництві об'єкта, шляхом реалізації фактору масштабу, науково-технічного прогресу, удосконалення системи управління [16].

Отже, маркетинговий підхід слід застосовувати під час вирішення завдань управління конкурентоспроможністю промислових підприємств.

Системний підхід є одним із найчастіше згадуваних у науковій літературі підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств. В основі даного підходу лежить дослідження об'єктів як систем.

Також системний підхід дозволяє адекватно визначити проблеми та створювати ефективні стратегії їх вивчення та подолання. Ряд економістів зазначає, що застосування в теорії та практиці системного підходу здійснюється з метою забезпечення більш ефективної діяльності підприємства [17].

Важливість системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що він дозволяє всебічно дослідити

конкурентоспроможність підприємства, його систему управління загалом та на рівні конкурентних переваг, проаналізувати ситуацію в межах окремо взятої системи.

Система управління конкурентоспроможністю є сукупністю взаємозалежних елементів, які функціонують у часі як єдине ціле, вирішуючи при цьому головне завдання – забезпечити досягнення запланованих стратегічних цілей розвитку підприємства шляхом задоволення потреб усіх зацікавлених економічних суб'єктів.

Крім цього, системний підхід дозволяє визначити характер проблем:

1. Входу (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів).
2. Процесу (перетворення ресурсів у результат).
3. Виходу (продукція, послуги, інформація) [18].

Вхід системи управління - це ресурси, які можуть бути акумульовані організацією для здійснення своєї основної діяльності.

Вихід системи – це підсумковий результат діяльності підприємства. Залежно від поставлених цілей, що сформовані на вході управління конкурентоспроможністю, підприємству досить важливо забезпечити проведення маркетингових досліджень, розробити ймовірні сценарії розвитку, проаналізувати основних конкурентів та необхідним є забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегії.

Управління економічним об'єктом має на меті цілеспрямовану діяльність з максимальним ступенем ефективності, тоді як конкурентоспроможність підприємства є інструментом, який дозволяє досягти необхідної ефективності, тому доцільною є організація управління конкурентоспроможністю, як особливого елемента загальної системи управління (рис. 1.2).

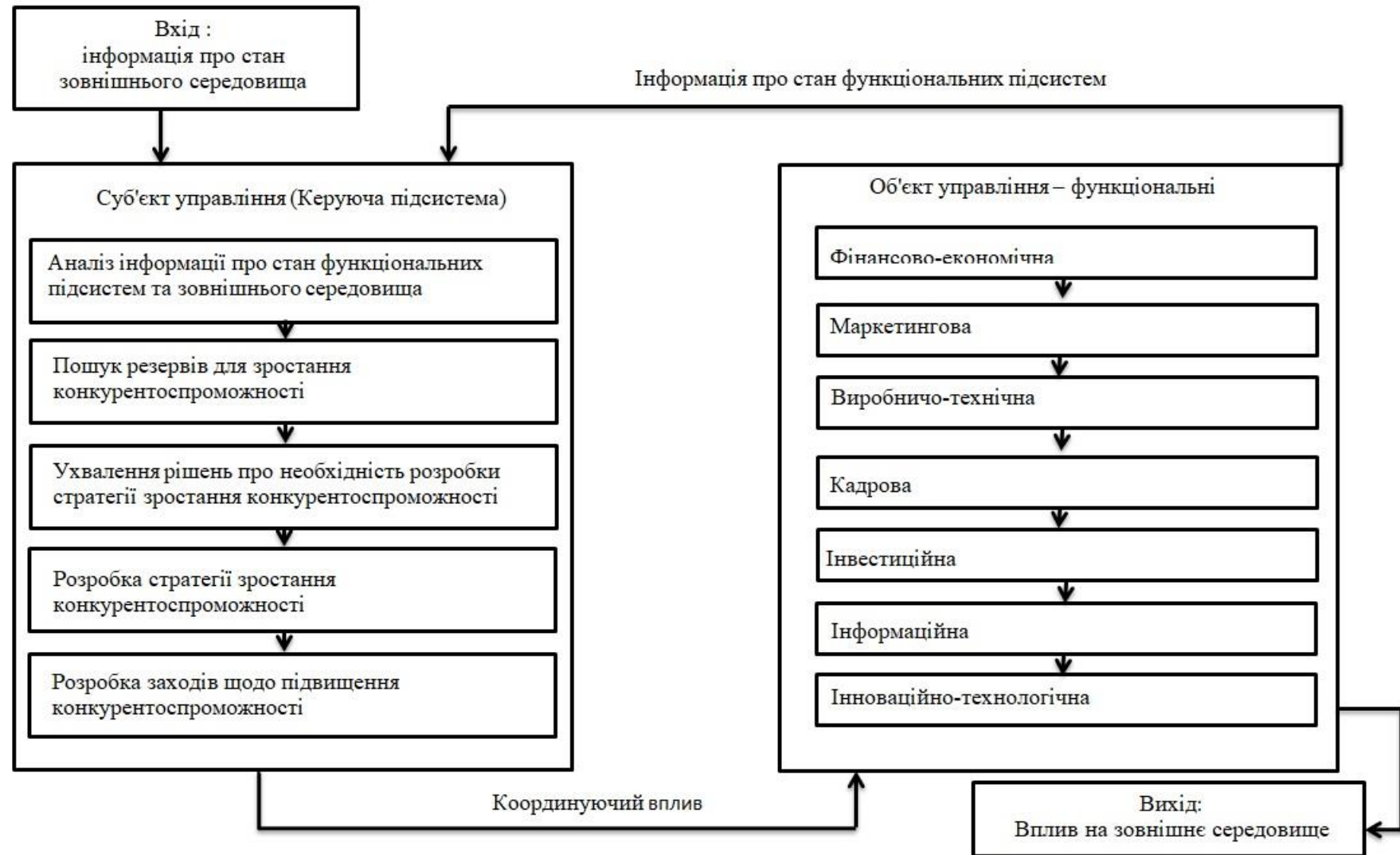


Рис. 1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано за дослідженнями автора на основі [19]

У загальному вигляді поняття «система» характеризується:

1. Наявністю низки елементів.
2. Наявністю зв'язків між елементами.
3. Цілісним характером даного явища або процесу [20].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю організаційної структури, ресурсів, процесів, методів, необхідних для формування та реалізації умов, що сприятимуть формуванню конкурентних переваг для підприємства у поточному чи майбутньому стані бізнес-середовища.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства створюється з комплексу взаємопов'язаних складових, які формують певну цілісність та є досить багатофункціональною системою.

Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства формують структурні елементи, раціональне використання яких сприяє успішному та ефективному здійсненню управлінських рішень у сфері господарської діяльності [21].

У нинішніх умовах посилення конкуренції, високого рівня ризику та невизначеності ринку, вітчизняним підприємствам необхідно застосовувати системи управління конкурентоспроможністю, які дають можливість:

1. Удосконалити адаптацію системи управління на підприємствах.
2. Підвищити якість управління конкурентоспроможністю.
3. Підвищити стійкість системи управління до впливу неконтрольованих факторів зовнішнього середовища.
4. Використовувати різні варіанти системи до різних типів підприємств.
5. Забезпечити мобільність та гнучкість системи управління конкурентоспроможністю [22].

Таким чином, можна сказати, що управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству протистояти різноманітним змінам зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечити свою економічну стійкість та досягти

лідерства на ринку, тому управління конкурентоспроможністю є досить важливою складовою стратегічного управління.

Стратегічні підходи до управління, такі як системний та маркетинговий підходи, дозволяють ефективно аналізувати зміни ринку, сильні сторони конкурентів та вирішувати проблеми які виникають у процесі конкуренції на ринку. Ключовими елементами в досягненні конкурентної переваги є стратегічна сегментація ринку, врахування потреб клієнтів та реалізація маркетингових стратегій.

РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВІКОНДА»

2.1 Аналіз переробної галузі в Україні

Україна має різноманітну економіку, яка охоплює різні галузі та сектори. Можна виділити такі основні напрямки: промисловість, сільське господарство, транспорт і логістика, інформаційні технології, фінансовий сектор, туризм, освіта і наука.

За останні роки економіка України зазнала значних змін внаслідок пандемії COVID-19 та війни.

Пандемія суттєво вплинула на різні галузі економіки України. Вимушені карантинні заходи призвели до зупинки багатьох виробництв та обмеження діяльності підприємств. Сфера послуг та готельний бізнес зазнали значних втрат внаслідок закриття кордонів та обмежень на пересування, особливо сильно постраждав туристичний сектор. Економічна нестабільність також вплинула на споживчий попит, що відобразилося на різних секторах економіки, зокрема на роздрібній торгівлі та ресторанному бізнесі.

Війна досить сильно вплинула на економіку України, особливо на важку промисловість та інфраструктуру країни. Знищення промислових об'єктів, перебої з постачанням енергоресурсів та сировини, погіршення демографічної ситуації суттєво вплинули на виробничу та економічну діяльність. Транспортні шляхи були зруйновані бойовими діями, що призвело до скорочення торговельних потоків і труднощів у зовнішній торгівлі.

Необхідною стала активна діяльність уряду та підтримка бізнесу для подолання викликів, спричинених війною та пандемією. Це включає відновлення промисловості, стимулювання інвестицій, підтримку малих і середніх підприємств, а також розробку та впровадження заходів для забезпечення економічної стабільності в умовах кризи.

Проаналізуємо секторальну структуру економіки України за обсягом ВВП (рис. 2.1).

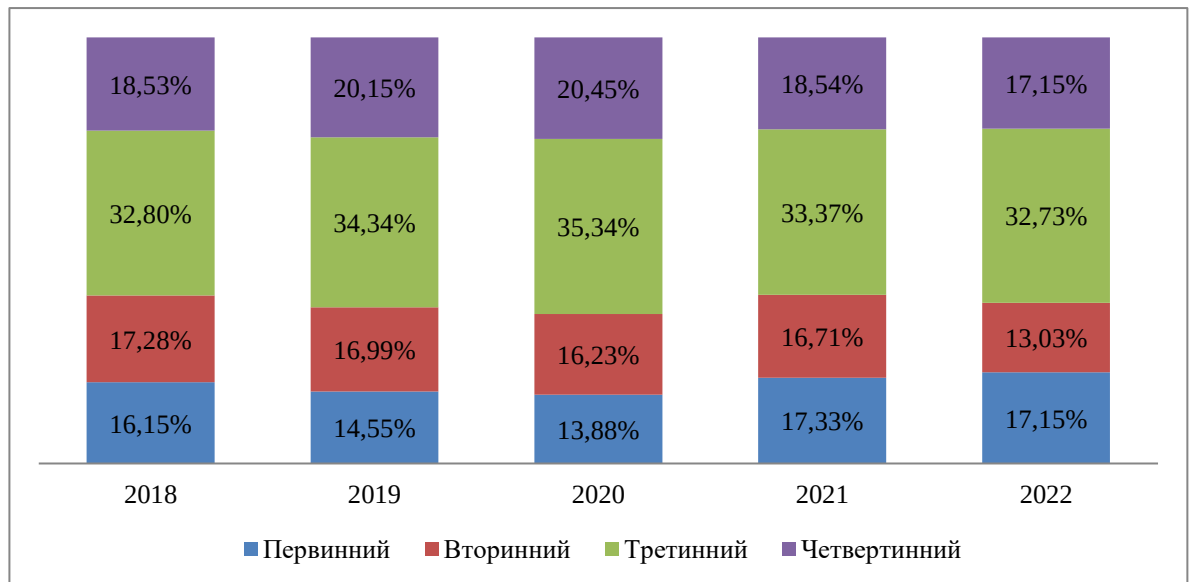


Рис. 2.1. Динаміка секторальної структури економіки України за обсягом ВВП за 2018-2019 рр., %

Джерело: сформовано за дослідженням автора на основі [23-24]

У структурі ВВП найбільшу частку займає третинний сектор, тобто роздрібна торгівля, транспортні послуги, індустрія розваг. Його частка за 2018-2022 рр. майже не зазнала змін та у 2022 році становила 32,73%. У 2018-2020 рр. простежується тенденція зростання четвертинного сектору (банківсько-фінансові, юридичні, страхові послуги) з 18,53% до 20,45%. Проте у 2022 році його частка зменшилась та становила 17,15%. Вторинний сектор (переробна промисловість, будівництво) демонструє тенденцію до скорочення з 17,28% у 2018 році до 13,03% у 2022 році. Скорочення вторинного сектору свідчить про передчасну деінструалізацію в умовах зовнішньої відкритості економіки України. Частка первинного сектора (сільське господарство, добувна промисловість) дещо зросла у 2022 році порівняно з 2018 роком, з 16,15% до 17,15%.

Отже, можна зробити висновок, що за аналізовані роки вторинний сектор зазнав найбільших змін, тому проаналізуємо його більш детально. Проведемо аналіз динаміки ВВП переробної промисловості та будівництва, оскільки вони є важливою складовою вторинного сектору економіки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1**Динаміка ВВП вторинного сектору за 2018-2023 рр., млн. грн.**

Види економічної діяльності	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Переробна промисловість	410646	429084	426483	560527	398360	539182
Будівництво	81259	107430	119441	150312	69299	103551

Джерело: сформовано автором на основі [25]

У 2018-2020 рр. переробна промисловість демонструвала стабільне та незначне зростання, у 2021 році збільшилась на 32% порівняно з попереднім роком. Однак у 2022 році відбулась різка зміна тенденції, яка пов'язана з війною в країні, ВВП переробної промисловості скоротився приблизно на 29%, але у 2023 році спостерігається зростання, хоча ще не на рівні 2021 року.

Будівництво демонструвало повільну та стійку тенденцію до зростання ВВП з 2018 по 2021 рік, збільшившись приблизно удвічі. Однак у 2022 році відбулося різке падіння на 54%, у 2023 році відбулося незначне відновлення, проте рівень все ще далекий від показників 2021 року.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що переробна промисловість займає більшу частину вторинного сектору. Тому проведемо більше детальний аналіз переробної промисловості.

Важливим аспектом аналізу будь-якого сектору економіки є розгляд структури кількості підприємств за критерієм розміру. Це пов'язано з тим, що в Україні мікро-, малі та середні підприємства відіграють важливу роль в економічній системі. Також можна сказати, що сучасний ринок характеризується волатильністю та динамічністю. З іншого боку, малі та середні підприємства мають гнучкість у формулюванні бізнес-стратегій, мобільність, інноваційні підходи до виробництва, здатність швидко адаптуватися до нових умов ведення бізнесу.

Тому проведемо аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання переробної галузі в Україні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Кількість суб'єктів господарювання переробної галузі в Україні за
2019-2022 рр., од.**

Рік	Усього в галузі, одиниць	Кількість підприємств за розміром, одиниць			
		Великі	Середні	Малі	Мікро
2019	224247	182	4104	114649	105312
2020	217254	164	3972	110997	102121
2021	207794	199	3854	106340	97401
2022	176399	152	3334	90147	82766

Джерело: сформовано автором на основі [26]

У 2019-2022 рр. загальна кількість підприємств в галузі зменшилась з 224247 до 176399 одиниць. Також можна сказати, що кількість великих підприємств зменшилась за аналізовані роки зі 182 до 152 одиниць. Це свідчить про складні умови для підтримки великого бізнесу в галузі. Кількість середніх, малих та мікро підприємств скоротилась, проте загалом ці категорії підприємств залишаються домінуючими в переробній галузі.

Аналіз обсягу реалізованої продукції переробної промисловості в динаміці є важливим для розуміння та оцінки розвитку цього сектору економіки. Даний аналіз дозволяє оцінити ефективність виробництва у галузі.

Тому проведемо аналіз обсягу реалізації продукції переробної промисловості у динаміці (рис. 2.2).

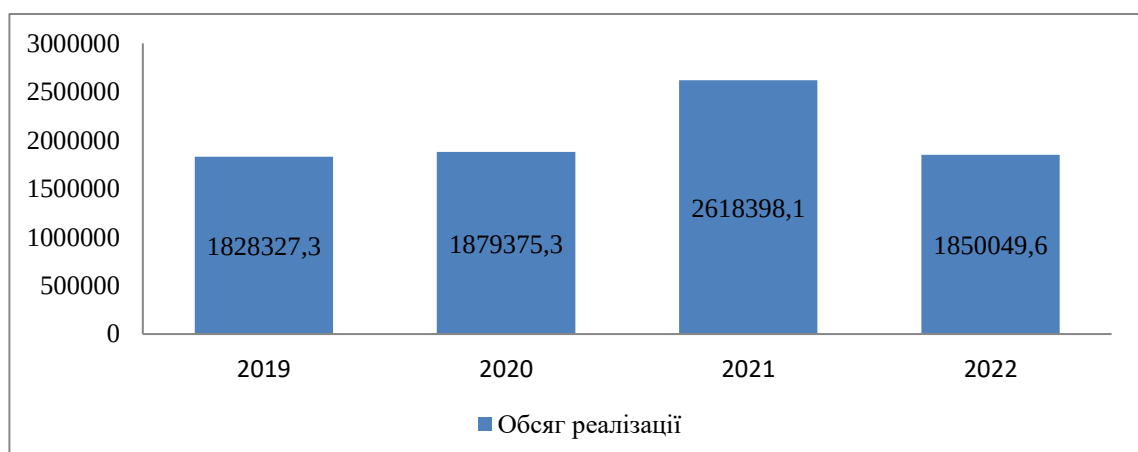


Рис. 2.2. Обсяг реалізованої продукції переробної промисловості України за
2019-2022 рр., млн. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Аналізуючи графік обсягів реалізації продукції переробної промисловості України у 2019-2022 роках можна виявити важливі тенденції та зробити відповідні висновки.

У 2019 році обсяги реалізації продукції склали 182 327,3 млн. грн., що є початковим показником. У 2020 році, обсяг продажів значно збільшився, досягнувши 1879375,5 млн. грн. Це свідчить про постійне вдосконалення виробничого процесу та збільшення виробничої активності. Суттєва зміна відбулася у 2021 році, коли обсяг продажів зріс до 2618398,1 млн. грн. Даний ріст відбувся завдяки відновленню після попередніх труднощів, таких як економічна криза та пандемія. Однак у 2022 році відбувся різкий спад, обсяги продажів впали до 18 549,6 млн. грн. Це пов'язано з низкою факторів, включаючи зміни на ринку, економічні труднощі та війну.

Далі є необхідним провести аналіз основних показників підприємств переробної промисловості (табл. 2.3). Даний аналіз є важливим інструментом для розуміння та управління цим сектором економіки. Він дозволяє оцінити поточний стан промисловості та виявити тенденції розвитку підприємств даної галузі.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників розвитку підприємств переробної промисловості за 2019-2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2019
Кількість найманих працівників, чол.	1510040	1458512	1439486	1179406	-330634
Витрати на персонал, тис. грн.	221173995,7	225339329,9	255488376,7	211007282,1	-10166713,6
Витрати на виробництво продукції, тис. грн.	1688617275,6	1684055573,3	2154024691,8	1673189155,5	-15428120,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	60128963	-11116302,6	173015944,6	-118975448,6	-179104411,6

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Аналіз основних показників підприємств переробної промисловості за 2019-2022 рр. дозволяє виокремити певні ключові тенденції та визначити їхній

вплив. У кількості найманих працівників відбулось значне скорочення з 15 10040 у 2019 році до 11 79406 у 2022 році. Також відбулось зменшення витрат на персонал з 221173995,7 тис. грн у 2019 році до 211007282,1 тис. грн у 2022 році. Зменшення кількості працівників та витрат на персонал праці можна пояснити, зокрема економічними труднощами, оптимізацією виробничих процесів та автоматизацією. Однак вартість виробництва продукції зростала протягом цього періоду, досягнувши піка у 2021 році. Це може свідчити як про збільшення обсягів виробництва, так і про зростання собівартості продукції. Найбільш значні зміни відбулися в чистому прибутку (збитку) підприємств. Значення цього показника суттєво коливалися від позитивних до негативних значень протягом років спостереження. Це свідчить про нестабільний фінансовий стан підприємств та проблеми з прибутковістю в умовах війни, економічної нестабільності та конкуренції.

Таким чином, аналіз ключових показників діяльності підприємств переробної промисловості за досліджуваний період свідчить про складну економічну ситуацію в секторі, яка характеризується змінами у зайнятості, витратах та фінансових результатах.

Далі проаналізуємо рентабельність підприємств переробної промисловості (рис. 2.3).

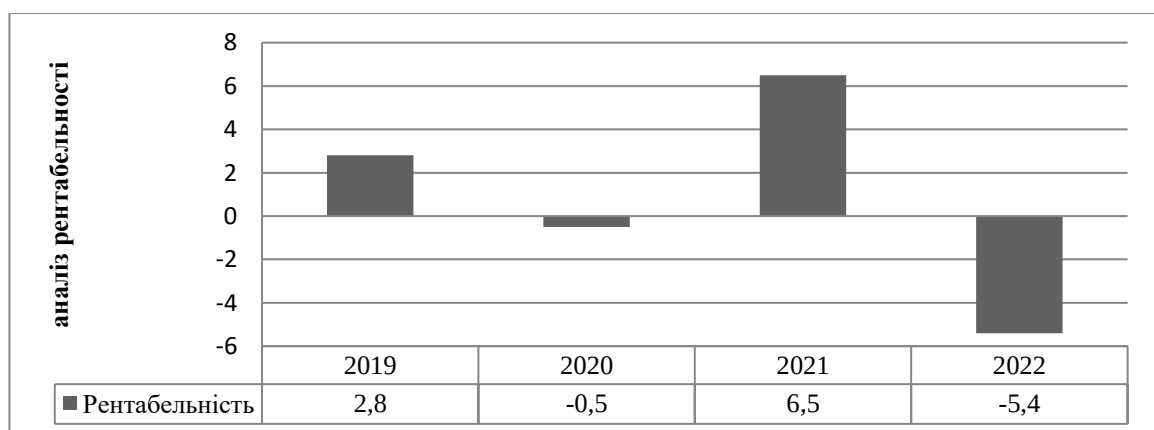


Рис. 2.3. Аналіз рентабельності підприємств переробної промисловості за 2019-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Аналізуючи рентабельність підприємств переробної промисловості у період з 2019 по 2022 рік, можна виокремити кілька важливих тенденцій. Рентабельність у 2019 році становить 2,8%, що свідчить про те, що більшість підприємств отримують певний рівень прибутку від своєї діяльності. Однак у 2020 році рентабельність зменшилась до -0,5%, що може свідчити про труднощі, пов'язані, з економічною нестабільністю та пандемією. У 2021 році рентабельність значно зросла до 6,5%, що може бути пов'язано з покращенням економічних умов та більш ефективними стратегіями управління. У 2022 році рентабельність знизилася до -5,4%, що свідчить про проблеми та виклики, з якими стикалися компанії в цей період внаслідок війни в країні. Таким чином, аналіз рентабельності галузі за даний період показує, що фінансове становище переробної промисловості є дуже волатильним і нестабільним.

Проаналізувавши один з основних секторів економіки - переробну промисловість, можна перейти до детального аналізу конкретних сегментів цієї галузі, таких як віконна промисловість. Віконна промисловість є важливою галуззю будівельної індустрії та має значний вплив на економіку країни. Проаналізуємо обсяг виробництва світлопрозорих конструкцій (рис. 2.4).

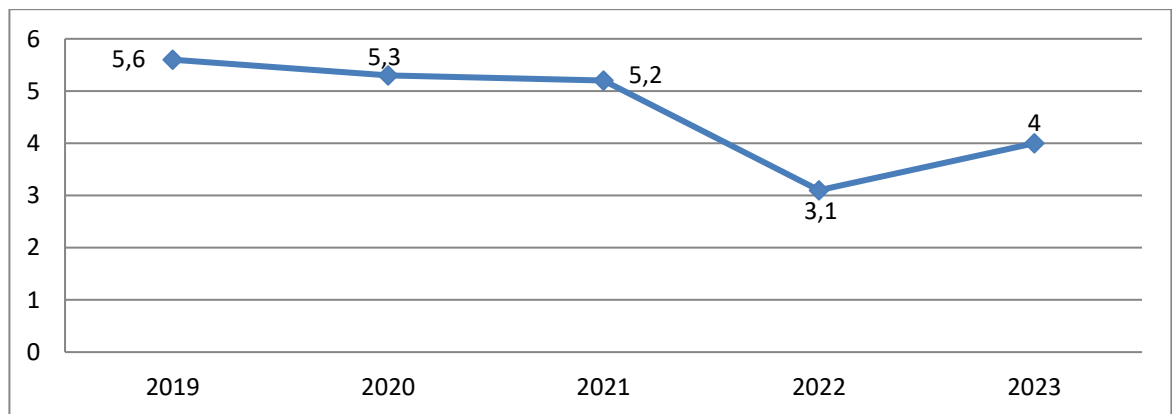


Рис. 2.4. Кількість виготовлених світлопрозорих конструкцій в Україні за 2019-2022 рр., млн. одиниць

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Аналіз динаміки кількості виготовлених світлопрозорих конструкцій дозволяє виявити деякі важливі тенденції та зробити висновки про стан галузі.

У 2019 році загальна кількість виготовлених світлопрозорих конструкцій становила 5,6 млн одиниць. Однак у наступні роки даний показник поступово знизився до 5,3 млн одиниць у 2020 році, до 5,2 млн одиниць у 2021 році та склав лише 3,1 млн одиниць у 2022 році. У 2023 році обсяг виробництва суттєво зріс до 4 млн. одиниць. Значний спад виробництва світлопрозорих конструкцій у 2022 році можна пояснити низкою факторів, серед яких економічна нестабільність та війна в Україні.

Далі проведемо аналіз експортно-імпортних операцій віконного ринку.

У 2023 році віконних конструкцій вітчизняними підприємствами було експортовано за кордон на загальну суму 29 млн. доларів, у той час, як експорт склав 22 млн. доларів. З початку війни, європейські компанії зменшували об'єми контрактів з українськими компаніями. Проте з 2023 року експортний ринок вікон збільшився на 31,8%. Імпорт скла збільшився, так об'єм імпорту флоат-скла 4 мм. у 2023 році склав 11 164 348 м², що на 15% більше ніж у 2022 році, який склав 97 066 36 м². Також збільшився об'єм імпорту скла з товщиною 6-10 мм., у 2023 році склав 1120438 м², що більше на 24,5% ніж у 2022 році, який склав 900008 м². Тому загалом можна сказати, що експорт та імпорт збільшився у 2023 році порівняно з 2022 роком [30].

Опираючись на опитування дилерів віконних компаній за підсумками 2023 року, наведемо дані про найбільш часті втрати клієнтів (рис. 2.5).

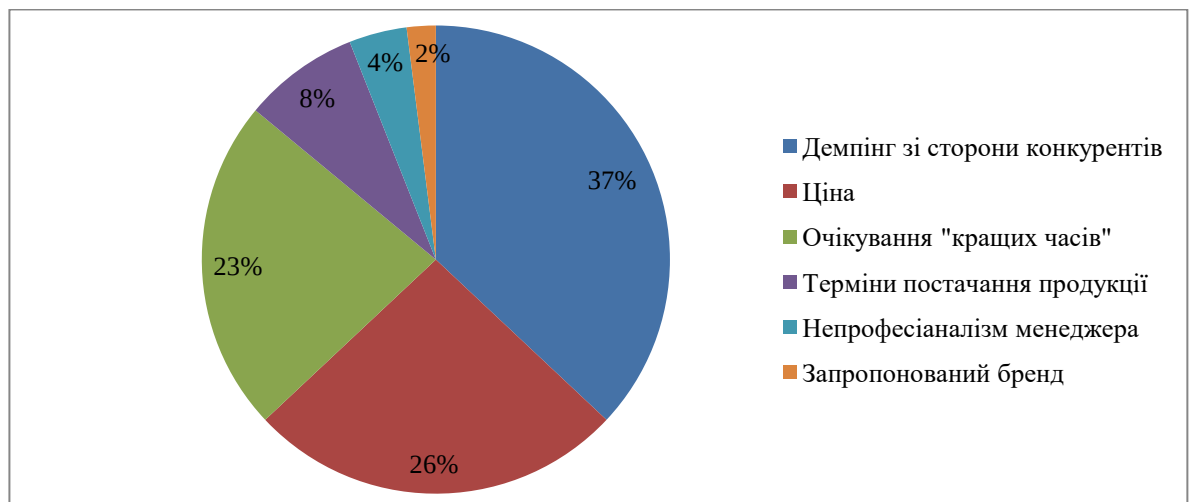


Рис. 2.5. Найбільш часті втрати клієнта за 2023 рік., %

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Аналіз втрат клієнтів у 2023 році показує, що найбільш поширеними факторами, які впливають на втрату клієнтів, є демпінг зі сторони конкурентів та цінова політика. Це вказує на необхідність уважності до ціноутворення та стратегій конкурентів у галузі для збереження та залучення клієнтів.

Далі проведемо PEST-аналіз віконного ринку та представимо його у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз віконного ринку

Фактор	Вплив	Вірогідність фактору	Оцінка	Зважена оцінка
1. Політичні фактори				
Стабільність політичної ситуації	-	0.4	4	-1.6
Регулювання у сфері будівництва	-	0.3	3	-0.9
Урядова підтримка програм енергозбереження та заміни вікон	+	0.3	2	0.6
Кількісно-зважена оцінка	-	1.00	-	-1.9
2. Економічні фактори				
Економічне зростання	-	0.5	4	-2
Інфляція	-	0.4	3	-1.2
Вартість матеріалів для виготовлення вікон	-	0.1	4	-0.4
Кількісно-зважена оцінка	-	1.00	-	-3,6
3. Соціальні фактори				
Зростання добробуту населення	-	0.4	4	-1.6
Зміна демографічної ситуації	-	0.3	4	-1.2
Зміни у вимогах споживачів	+	0.3	2	0.6
Кількісно-зважена оцінка	-	1.00	-	-2.2
4. Технологічні фактори				
Розвиток технологій	+	0.5	4	2
Зміна конкурентного середовища	-	0.4	3	-1.2
Інновації у виробництві вікон	-	0.1	2	-0.2
Кількісно-зважена оцінка	-	1.00	-	0.6

Джерело: сформовано на основі власних розрахунків автора

PEST-аналіз віконного ринку вказує на низку важливих факторів, що впливають на його динаміку та перспективи розвитку. Політичні фактори, такі як стабільна політична ситуація та регулювання будівельного сектору, можуть мати негативний вплив на ринок та обмежувати його потенційний розвиток. Однак урядова підтримка програм може бути позитивним фактором, що сприятиме зростанню попиту. Економічні фактори, такі як економічне зростання та вартість матеріалів для виробництва вікон, також мають значний

вплив на ринок. Очікуване економічне зростання може стимулювати попит на вікна, тоді як зростання вартості матеріалів може обмежити прибутковість. Соціальні фактори, такі як зміна споживчих запитів, можуть мати значний вплив на ринок через зміну споживчих запитів та вподобань. Однак зростання добробуту населення і демографічні зміни можуть мати негативний вплив на ринок, обмежуючи потенційне зростання. Технологічні фактори, зокрема технологічні розробки та інновації у виробництві вікон, можуть бути основним рушієм зміни динаміки ринку. Однак зміни в конкурентному середовищі можуть створити проблеми для компаній, що працюють у цьому секторі.

Таким чином, можна зробити загальний висновок, що аналіз даних щодо структури ВВП та динаміки основних секторів економіки України за період 2018-2023 років дозволив виявити кілька важливих тенденцій. Перш за все, третинний сектор продовжує забезпечувати найбільшу частку ВВП, стабільно утримуючи свою позицію на рівні близько 33% протягом аналізованого періоду. Вторинний сектор демонструє тенденцію до скорочення, що свідчить про передчасну деіндустріалізацію.

Динаміка будівельного сектору свідчить про нестабільність цього сектору, який зростав у 2018-2021 роках і різко скоротився у 2022 році. Це свідчить про вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як економічні труднощі та війна. Зменшення кількості підприємств у секторі призводить до концентрації виробництва на великих підприємствах.

Аналіз динаміки виробництва світлопрозорих конструкцій свідчить про зміни попиту та виробничих потужностях у цьому сегменті ринку. Загалом спад у 2022 році та подальше відновлення у 2023 році свідчать про вразливість галузі до змін економічної кон'юнктури. У зв'язку з цим прибутковість підприємств переробної промисловості демонструвала значні коливання протягом досліджуваного періоду, що відображає нестабільну ситуацію та виклики, з якими стикаються підприємства.

2.2 Загальний та економічний аналіз ТОВ «Віконда»

ТОВ "Віконда" – провідний виробник та постачальник металопластикових вікон та дверей як на території України, так і за її межами. Завдяки високій якості продукції та інноваційним підходам до бізнесу компанія швидко зайняла стійку позицію на ринку та здобула довіру клієнтів. Також компанія експортує продукцію до 15 країн Європи, що свідчить про досить високу репутацію компанії.

Постійна увага до якості продукції є важливим принципом компанії. У 2007 році ТОВ "Віконда" прийняли стратегічне рішення виробляти лише вікна з енергозбереженням, дане рішення підняло рівень конкурентоспроможності підприємства та відзначило компанію серед інших учасників ринку. Відмінні технічні характеристики продукції "Віконда" роблять її популярною серед будівельників та приватних осіб, оскільки продукція компанії дозволяє клієнтам зменшити витрати на опалення кондиціонування приміщень. Також компанія використовує програму персоніфікованої сервісної підтримки, це надає клієнтам повний контроль над процесом від прорахунку до встановлення вікон чи дверей.

Місія компанії – надання клієнтам вікон та дверей, які відповідають високим стандартам якості та є енергоефективними для створення екологічно безпечного та комфортного житла. Головними цілями ТОВ «Віконда» інновації у виробничих процесах та постійний розвиток, задоволення потреб клієнтів та стабільне функціонування на ринку [31].

Додаткові напрямки діяльності:

- 25.12 Виробництво металевих дверей і вікон.
- 43.32 Установлення столярних виробів.
- 43.34 Малярні роботи та скління.
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами.

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.
- 23.12 Формування й оброблення листового скла [32].

Компанія ТОВ «Віконда» веде діяльність у різних сферах будівельної промисловості, що включає створення металевих дверей та вікон, встановлення столярних виробів, малярські роботи та скління. Ця широка сфера діяльності дозволяє компанії забезпечувати клієнтів повним діапазоном послуг у сфері виробництва та обробки столярних виробів. Компанія також здійснює діяльність посередників з торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами, а також оптову торгівлю цими товарами.

Виготовлення металевих дверей та вікон є важливим напрямком діяльності компанії. Завдяки передовим технологіям та високоякісним матеріалам ТОВ «Віконда» забезпечує своїх клієнтів надійною та естетично привабливою продукцією. Установка фурнітури, фарбування і скління здійснюється за найвищими стандартами якості, гарантуючи клієнтам надійність і естетичність будівельної конструкції.

Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, а також оптова торгівля цими товарами, доповнюють послуги компанії, роблячи її повноцінним учасником будівельного ринку. Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки допомагає компанії в аналізі та прогнозуванні тенденцій у галузі, що

дозволяє найкращим чином відповідати на потреби ринку та вимоги споживачів.

ТОВ «Віконда» займається випуском розсувних систем, дверей, вікон, склінням котеджів та має досить широкий асортимент для даної продукції, який можна представити у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Асортимент продукції ТОВ "Віконда"

Вид продукції				
Розсувні системи	Двері	Вікна	Котеджі	Комплектуючі
1.Розсувні двері Smart Slide 2.Розсувні двері HST 3.Розсувні двері duoPort 4.Верхньопідвісна система «Гармошка» 5.Безрамна система "Книжка" 6.Гільйотинна система 7.Розсувна система WDS SL 60 8.Розсувна система WDS SL 76	1.Двері з HPL-заповненням 2.Вхідні двері 3.Міжкімнатні двері	1.Віконда Котедж 2.Віконда Комфорт 3.Віконда 76 MD plus 4.Віконда 76 AD plus 5.Віконда 76 MD 6.Віконда 76 AD 7.Віконда Термо 8.Віконда Стандарт Plus 9.Віконда Стандарт 10.Віконда Класик Plus 11.Віконда Класик	1.Сучасний 2.Скандинавський 3.Мінімалізм 4.Класичний	1.Москітні сітки 2.Підвіконня 3.Фурнітура 4.Відливи

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Із наведеної таблиці можна зробити висновок, що у ТОВ «Віконда» досить широкий асортимент, який значною мірою впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі горизонтальний аналіз балансу підприємства є не тільки важливим етапом стратегічного планування, а й необхідною умовою успішного управління компанією. Як провідний виробник металопластикових вікон та дверей, ТОВ "Віконда" також стикається з низкою викликів та можливостей, які потребують всебічного аналізу та оцінки.

Перш за все, важливо ретельно проаналізувати фінансові показники діяльності компанії на різних етапах її розвитку. Це допоможе виявити

тенденції фінансового здоров'я, потенційні ризики та можливості для подальшого зростання.

Проведення аналізу динаміки активів та пасивів ТОВ «Віконда» представлено в таблицях 2.6 і 2.7.

Таблиця 2.6

Динаміка активів ТОВ «Віконда» за 2019-2022 рр., тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2019	
					+/-, тис. грн.	%
Необоротні активи:	20 509	21 364	18 628	17 136	- 3 373	-16,45
- основні засоби	19 728	20 715	18 022	16 469	-3 259	-16,52
- Відстрочені податкові активи	-	-	-	370	-	-
- Нематеріальні активи	255	377	338	283	28	10,98
- Незавершені капітальні інвестиції	526	272	268	14	-512	-97,33
Оборотні активи:	48 042	71790	104 007	121 296	73 254	152,48
- Запаси	20 879	52 913	84 140	102 743	81 864	392,09
- Дебіторська заборгованість	20 589	14 114	13 943	10 642	-9 947	-48,31
- Гроші та їх еквіваленти	4 858	774	131	824	-4 034	-83,03
- Витрати майбутніх періодів	36	143	133	10	-26	-72,22
- Інші оборотні активи	1 680	3 846	5 660	7 077	5397	321,25

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Віконда»

Аналіз динаміки активів ТОВ «Віконда» за аналізований період відображає різні тенденції та зміни у фінансовому стані компанії: починаючи з 2019 року загальний обсяг необоротних активів компанії поступово зменшувалася до 2022 року, показавши зниження на 3 373 тис. грн. або на 16,45%. Основною причиною такого зниження стало зменшення вартості основних засобів на 3 259 тис. грн. або на 16,52%. Вартість нематеріальних активів дещо зросла на 10,98%, що пояснюється позитивною динамікою цієї категорії показників. Розглядаючи оборотні активи, за аналізований період відбулося значне зростання, що відобразилося у загальному збільшенні на 73 254 тис. грн. або на 152,48%. Значно зросли запаси – на 81 864 тис. грн. або на 392,09%. З іншого боку, дебіторська заборгованість зменшилася на 9 947 тис. грн. або на 48,31%, а гроші та їх еквіваленти зменшилися на 4 034 тис. грн. або на 83,03%. Інші оборотні активи зросли на 5 397 тис. грн. або на 321,25%.

Таблиця 2.7**Динаміка пасивів ТОВ «Віконда» за 2019-2022 рр., тис. грн.**

Показники	2019	2020	2021	2022	Відхилення	
					+/-, тис. грн.	%
Власний капітал:	34 463	37 804	38 292	40 829	6 366	18,5
- Зареєстрований капітал	24 907	24 907	24 908	24 908	1	0,004
- Нерозподілений прибуток (збиток)	9 556	12 897	13 384	15 921	6 365	66,6
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	11 500	8 800	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення :	34 088	55 350	72 843	88 803	54 715	160,5
- Короткострокові кредити банків	-	2617	-	-	-	-
- Кредиторська заборгованість	33 295	48 532	70 040	83 334	50 039	150,3
- Поточна кредиторська заборгованість за одержаними балансами	19 782	23 824	32 977	39 772	19 990	101,1
- Поточні забезпечення	545	693	1 040	1 103	558	102,4
- Інші поточні зобов'язання	248	3 508	1 763	4 366	4118	1660,5
Баланс	88 333	79 174	155 612	178 204	89 871	101,7

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Віконда»

Загальна сума власного капіталу компанії з 2019 року зросла на 6 366 тис. грн. або на 18,5%. Це зростання відбулося переважно внаслідок збільшення нерозподіленого прибутку на 6 365 тис. грн. або на 66,6%.

Поточні зобов'язання та забезпечення також продемонстрували значне зростання протягом періоду, збільшившись на 54 715 тис. грн. або на 160,5%. Це зростання відбулося переважно за рахунок кредиторської заборгованості, яка збільшилася на 50 039 тис. грн. або на 150,3%. Інші поточні зобов'язання суттєво зросли на 1660,5%, склавши 4 118 тис. грн.

Таким чином, за аналізований період ТОВ "Віконда" зазнала значних змін у своєму фінансовому стані, що свідчить про значний розвиток компанії та водночас про збільшення фінансового тиску через зростання зобов'язань.

Досить важливим етапом аналізу діяльності підприємства є аналіз фінансових результатів підприємства, оскільки даний аналіз дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства, визначити його прибутковість та здатність генерувати доходи в умовах ринкової конкуренції.

Отже, проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «Віконда» та представимо дані у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Віконда» за 2019-2022 рр.,

тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн. 2022/2019	Темп росту, % 2022/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	291 173	317 811	416 417	383 445	92 272	31,7
Собівартість реалізованої продукції	257 474	295 603	391 730	365 632	108 158	42,0
Валовий дохід	15 699	22 208	24 687	17 813	2 114	13,5
Інші операційні доходи	43 379	20 255	41 036	30 895	-12 484	-28,8
Адміністративні витрати	6 598	8 090	9 741	6 936	338	5,1
Витрати на збут	11 514	10 617	12 475	7 404	-4 110	-35,7
Інші операційні витрати	36 992	19 589	41 023	28 803	-8 189	-22,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	3 974	4 167	2 484	5 565	1 591	40,0
Фінансові витрати	120	161	101	2 277	2 157	1797,5
Інші фінансові доходи	113	81	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	3 967	4 087	2 383	3 288	-679	-17,1
Чистий фінансовий результат	3 229	3 341	1 468	2 537	-692	-21,4

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Віконда»

За 2019-2022 роки чистий дохід від реалізації збільшився на 92 272 тис. грн. або на 31,7%. Це свідчить про тенденцію до зростання чистого доходу від реалізації за даний період. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 108158 тис. грн. або на 42,0%, що пов'язано із збільшенням матеріальних витрат та витрат на оплату праці. Інший операційний дохід зменшився на 12 484 000 грн. або на 28,8%, що свідчить про певні труднощі в діяльності підприємства у цьому напрямку. Фінансовий результат від операційної діяльності показав позитивну динаміку, збільшившись на 1 591 тис. грн. або на 40,0%. Однак фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат у 2022 році зменшились на 17,1% та 21,4% відповідно. Це може свідчити про збільшення фінансових витрат компанії. Отже, аналіз фінансових показників підприємства показує в цілому позитивну тенденцію до зростання

обсягів реалізації та фінансових результатів від операційної діяльності, але водночас демонструє важливість управління фінансовими витратами.

Аналіз ліквідності підприємства є ключовим елементом фінансового аналізу, який дозволяє оцінити його фінансову стійкість, ефективність управління та здатність виконувати свої фінансові зобов'язання. Для розрахунку коефіцієнтів ліквідності підприємства будемо використовувати наступні формули:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності = $\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$;
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності = $\frac{\text{Оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$;
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності = $\frac{\text{Грошові потоки}}{\text{Поточні зобов'язання}}$;
4. Робочий капітал = Оборотні активи – Поточні зобов'язання.

Розрахунок доцільним буде представити у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Віконда» за 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт ліквідності	1,409	1,297	1,429	1,366
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,797	0,341	0,273	0,209
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,143	0,014	0,002	0,009
Робочий капітал	13954	16440	31164	32493

Джерело: сформовано на основі власних розрахунків автора

Коефіцієнт ліквідності за аналізований період коливався в межах від 1,297 до 1,429, що вказує на те, що у підприємства була здатність виконувати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання, виключаючи запаси. За аналізований період коефіцієнт швидкої ліквідності зменшувався та у 2022 році склав 0,209, що вказує на зростання ризику неплатоспроможності у разі виникнення непередбачених ситуацій. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшувався протягом аналізованого періоду, так у 2019 році коефіцієнт склав 0,143, коли у 2022 році він склав 0,009, що пов'язано з ростом фінансових зобов'язань, або зменшенням грошових ресурсів

у цьому періоді. Робочий капітал підприємства зростав протягом всього періоду аналізу та у 2022 році склав 3249, що вказує на позитивну тенденцію у формуванні оборотних активів та здатності забезпечити покриття поточних зобов'язань. Отже, загальна тенденція показників ліквідності ТОВ "Віконда" свідчить про певні коливання, однак, загалом, підприємство демонструє здатність виконувати свої фінансові зобов'язання.

Далі для аналізу підприємства необхідним є розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Віконда». Для розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства будемо використовувати наступні формули:

1. Коефіцієнт автономії = $\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}};$
2. Коефіцієнт фінансової залежності = $\frac{\text{Всього пасивів}}{\text{Власний капітал}};$
3. Коефіцієнт маневрування власного капіталу = $\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}};$
4. Коефіцієнт мобільності активів = $\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Необоротні активи}};$
5. Забезпечення власними оборотними засобами запасів = $\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Запаси}}.$

Розрахунок доцільним буде представити у вигляді таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Віконда» за 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт автономії	0,390	0,477	0,246	0,229
Коефіцієнт фінансової залежності	2,563	2,094	4,064	4,365
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,405	0,435	0,814	0,796
Коефіцієнт мобільності активів	2,342	3,360	5,583	7,078
Забезпечення власними оборотними засобами запасів	0,668	0,311	0,234	0,231

Джерело: сформовано на основі власних розрахунків автора

Коефіцієнт автономії зменшувався протягом аналізованого періоду. Значення даного показника знизилось з 0,390 у 2019 році до 0,229 у 2022 році, це свідчить про зростання фінансової залежності підприємства та зменшення його самостійності. Коефіцієнт фінансової залежності зростав за аналізований

період. У 2019 році значення даного показника становило 2,563, а у 2022 році показник становить 4,365, це свідчить про зростання фінансового навантаження підприємства. Коефіцієнт маневрування власного капіталу також зростав за аналізований період. Так у 2019 році даний показник становив 0,405 порівняно з 0,796 у 2022 році, що є досить позитивною тенденцією для підприємства у використанні власних ресурсів. Коефіцієнт мобільності активів показав суттєвий ріст за 2019-2020 роки. Значення даного показника збільшилось з 2,342 у 2019 році до 7,078 у 2022 році, це вказує на позитивну тенденцію в ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів зменшувався за аналізований період. Так даний показник зменшився з 0,668 у 2019 році до 0,231 у 2022 році, це вказує на зменшення фінансової стабільності підприємства.

Аналіз показників рентабельності підприємства є критично важливим для розуміння ефективності його фінансової діяльності та здатності до генерації прибутку. Для розрахунку коефіцієнтів рентабельності підприємства будемо використовувати наступні формули:

1. Рентабельність продукції = $\frac{\text{Валовий дохід}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$;
2. Рентабельність основних засобів = $\frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Основні засоби}}$;
3. Рентабельність власного капіталу = $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$;
4. Рентабельність продажів = $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$.

Розрахунок доцільним буде представити у вигляді таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Віконда» за 2019-2022 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022
Рентабельність продукції	0,061	0,075	0,063	0,049
Рентабельність основних засобів	0,164	0,161	0,081	0,154
Рентабельність власного капіталу	0,094	0,088	0,038	0,062
Рентабельність продажів	0,011	0,011	0,004	0,007

Джерело: сформовано на основі власних розрахунків автора

Рентабельність продукції зазнала коливань від 0,049 до 0,075 зазнавши пік у 2020 році. У 2022 році рентабельність продукції зменшилась до 0,049 порівняно з 0,061 у 2019 році, що вимагає уваги щодо оптимізації виробничих процесів. Рентабельність основних засобів також зазнала коливань від 0,081 до 0,164. У 2022 році даний показник зменшився до 0,154, але залишається на відносно високому рівні порівняно з 2021 роком. Рентабельність власного капіталу зменшилась за аналізований період. У 2019 році даний показник становив 0,094, тоді як у 2022 році – 0,062, що вказує на зменшення ефективності використання власного капіталу підприємства. Рентабельність продажів зазнала зменшення за аналізований період. Даний показник зменшився з 0,011 у 2019 році до 0,007 у 2022 році.

Таким чином, можна сказати, що аналіз стану ТОВ "Віконда" показує, що компанія демонструє стабільну ринкову позицію, яка підкріплена широким асортиментом продукції та високою якістю. Мережа філій компанії по всій Україні та експорт до 15 європейських країн свідчать про стабільний розвиток та високу репутацію компанії. Однак аналіз фінансових показників свідчить про важливість управління фінансовими ресурсами компанії, оскільки спостерігається зростання фінансової залежності та зниження рентабельності деяких показників. Тому ТОВ "Віконда" слід зосередитися на оптимізації виробничих процесів та ефективному управлінні фінансовими ресурсами для подальшого успіху.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Віконда»

У сучасному бізнес-середовищі оцінка сильних та слабких сторін підприємства, аналіз конкурентів та розробка стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності є ключовими складовими успіху підприємства. Для покращення позицій ТОВ «Віконда» важливо провести детальний аналіз конкурентів, оцінити сильні та слабкі сторони, щоб виявити простір для поліпшення власних позицій

Проведення SWOT-аналізу є необхідним для оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки він забезпечує комплексне розуміння його внутрішнього та зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству ефективно використовувати свої сильні сторони, усувати слабкі, реалізовувати можливості та мінімізувати загрози, що в результаті сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку. Отже, наведемо основні загрози то можливості для ТОВ «Віконда» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Можливості та загрози для ТОВ «Віконда»

Можливості	Загрози
Зростання ринку	Збільшення конкуренції
Збільшення попиту на енергоефективні вікна	Зміна економічної ситуації
Вихід на нові ринки	Зміна законодавства
Розвиток нових продуктів	Зміна цін на сировину
Впровадження нових технологій	Політична ситуація

Джерело: сформовано за власними дослідженнями автора

Далі опираючись на можливості та загрози проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Віконда» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ТОВ «Віконда»

SWOT-аналіз	Можливості	Загрози
	Зростання ринку	Збільшення конкуренції
	Збільшення попиту на енергоефективні вікна	Зміна економічної ситуації
	Вихід на нові ринки	Зміна законодавства
	Розвиток нових продуктів	Зміна цін на сировину
	Впровадження нових технологій	Зміна політичної ситуації
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
Відомий бренд	Інвестування у дослідження та розвиток нових технологій; Експансія на нові ринки; Розвиток стратегічних партнерств із дистриб'юторами; Збільшення рекламної активності та позиціонування бренду.	Залучення клієнтів у програми лояльності; Розробка гнучких стратегій ціноутворення для адаптації до змін у попиті; Постійне моніторинг змін в законодавстві та швидке впровадження їх в діяльність компанії; Використання відомого бренду для залучення нових клієнтів.
Висока якість продукції		
Широкий асортимент продукції		
Розвинена дистриб'юторська мережа		
Досвідчений персонал		

Продовження таблиці 2.13

Слабкі сторони	Поле СЛіМ	Поле СЛіЗ
Слабка система управління запасами	Запуск маркетингових кампаній, спрямованих на освіту клієнтів щодо переваг енергоефективних вікон; Розширення асортименту продукції; Постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу з метою впровадження та оптимізації нових технологій.	Укладання довгострокових контрактів з постачальниками сировини для стабільності цін та постачання; Розвиток планів управління ризиками, які включають аналіз політичних ризиків та прийняття відповідних заходів; Диверсифікація ринків експорту.
Відсутність інноваційного потенціалу		
Слабка маркетингова активність		
Висока залежність від постачальників сировини		
Відсутність стратегії розвитку		

Джерело: сформовано за власними дослідженнями автора

SWOT-аналіз ТОВ "Віконда" відображає ключові можливості та загрози, з якими компанія може зіткнутися, а також визначає сильні та слабкі сторони. Можливості, які включають зростання ринку, збільшення попиту на енергоефективні вікна, вихід на нові ринки, розвиток нових продуктів та впровадження нових технологій, вказують на потенційне збільшення обсягів продажів і ринкової позиції підприємства. Сильні сторони, такі як відомий бренд, висока якість продукції, широкий асортимент, розвинена дистриб'юторська мережа та досвідчений персонал, є основою для використання можливостей та досягнення успіху на ринку. Проте слабкі сторони, такі як слабка система управління запасами та висока залежність від постачальників сировини вимагають уваги. ТОВ "Віконда" може збільшити конкурентоспроможність своєї продукції, покращуючи систему управління запасами та підвищуючи маркетингову активність. Крім того, компанія може приділити увагу зниженню витрат та реагуванню на зміни у законодавстві, економіці та політиці, щоб зменшити ризики та зберегти стабільність у складних умовах.

Аналізуючи ринок металопластикових вікон України, можна сказати, що основними конкурентами для ТОВ «Віконда» є: ТОВ «Вікналенд», ТОВ «ВЕКА Україна» та ТОВ «Steko».

ТОВ «Вікналенд» – сучасні технології виробництва ПВХ-профілів на власному заводі з використанням німецького обладнання дозволили компанії зарекомендувати себе як провідного виробника ПВХ-профілів в Україні.

ТОВ «ВЕКА Україна» – один з найбільших у світі виробників пластикового профілю для виготовлення віконних і дверних конструкцій. Всі виробництва групи компаній VEKA здійснюють свою діяльність під постійним контролем головного підприємства в місті Зенденгорст, що визначає єдиний для всіх підприємств стандарт якості незалежно від країни виробництва. Інвестиції в розвиток і будівництво заводу «ВЕКА Україна» з боку німецького концерну VEKA AG складають понад 15 млн євро.

ТОВ «Steko» – на ринку вже понад 17 років та є одним з найбільших виробників металопластикових вікон в Україні. У компанії є два заводи в Дніпрі та один у Львові. Для виготовлення своєї продукції компанія використовує компоненти європейського та українського виробництва.

Наступним кроком проаналізуємо результат діяльності конкурентів та порівняємо дані з ТОВ «Віконда» (табл. 2.14). Даний аналіз дозволяє оцінити фінансовий стан та ефективність роботи конкурентів. Зіставлення ключових показників, таких як дохід, чистий прибуток, активи та рентабельність, допомагає визначити конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства порівняно з основними гравцями ринку. Це дає можливість виявити, в яких аспектах компанія відстає від конкурентів і де існують можливості для покращення позицій підприємства.

Таблиця 2.14

**Основні результати діяльності конкурентів порівняно з ТОВ
«Віконда» за 2022 рік, тис. грн.**

Підприємство	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Рентабельність продажів, %	Рентабельність активів, %	Рентабельність власного капіталу, %
ТОВ «Віконда»	383 445	2 537	178 204	0,7%	1,4%	6,2%
ТОВ «Вікналенд»	495 670	402	280 448	0,08%	0,1%	0,3%
ТОВ «ВЕКА Україна»	329 838	13 808	326 048	4,19%	4,2%	5,3%
ТОВ «Steko»	1 502 311	27 170	564 276	1,81%	4,8%	10,9%

Джерело: розраховано автором на основі [34]

Аналізуючи результати діяльності конкурентів порівняно з ТОВ «Віконда», можна зробити висновок.

За 2022 рік ТОВ «Віконда» зазнала значного відставання в доходах порівняно з компанії «ВЕКА Україна» та «Steko», проте показала дещо кращий результат порівняно з ТОВ «Вікналенд». Чистий прибуток, активи та рентабельність ТОВ «Віконда» залишаються на досить низькому рівні в порівнянні з іншими учасниками ринку. Проте, компанії «ВЕКА Україна» та «Steko» демонструють високий рівень доходів і прибутку, що свідчить про їхню високу конкурентоспроможність та успішну стратегію ведення бізнесу.

Отже, необхідно проаналізувати причини відставання ТОВ «Віконда» від конкурентів, вжити заходи для покращення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розрахунок комплексного показника якості є важливою складовою аналізу конкурентного середовища, для даного аналізу будемо використовувати концепцію «4Р» (Продукт, Ціна, Канали збуту, Просування на ринку). Даний аналіз дає змогу виявити та проаналізувати фактори конкурентоспроможності, що у свою чергу допоможе розробити стратегії та пропозиції для покращення позицій на ринку, підвищити прибутковість та адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Сформуємо параметри за групами:

1. Продукт – енергоефективність, асортимент, дизайн, сервіс, технічний рівень.
2. Ціна – рівень ціни, знижки, умови розрахунків.
3. Канали збуту – ступінь охопту ринку, регіони збуту, число дилерів взаємодія з будівельними компаніями.
4. Просування на ринку – канали реклами, участь у подіях галузі.

Усім факторам конкурентоспроможності підприємства надається бальна оцінка, від 1 до 5, де 1 – низька оцінка, 5 – висока оцінка.

Проаналізуємо фактори конкурентоспроможності підприємства за концепцією «4Р», результат представимо у вигляді таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Віконда» за концепцією «4Р»

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Віконда»	Конкуренти		
		ТОВ «Steko»	ТОВ «ВЕКА Україна»	ТОВ «Вікаленд»
1. Продукт				
Ширина асортименту	5	5	4	3
Енергоефективність	5	5	5	5
Сервіс	4	3	5	5
Дизайн	5	5	5	4
Гарантійне обслуговування	5	5	5	4
Швидкість доставки	2	5	4	4
Технічний рівень	5	4	5	3
2. Ціна				
Рівень ціни	4	5	4	5
Знижки	4	5	2	4
Умови та порядок розрахунків (передплата, кредит, строки оплати)	3	4	5	3
3. Канали збуту				
Регіон збуту	5	5	5	5
Число дилерів	3	5	5	3
Кількість ринків збуту	4	3	5	2
Взаємодія з будівельними компаніями	4	5	5	3
4. Просування на ринку				
Форми реклами	2	5	5	4
Соціальні мережі	2	5	5	4
Участь у виставках	5	5	5	5

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

За результатами аналізу конкурентоспроможності за концепцією «4Р», варто звернути увагу на фактори ТОВ «Віконда», які отримали низьку оцінку у порівнянні з конкурентами.

За фактором «Швидкість доставки», ТОВ «Віконда» отримала оцінку 2, оскільки строки доставки продукції підприємства складають 15 діб, у той час, як строки доставки конкурентів складає 7 діб.

За фактором «Умови та порядок розрахунків», ТОВ «Віконда» також отримала оцінку 3, оскільки конкуренти мають більший спектр видів оплати, так, наприклад, ТОВ «Steko» пропонує можливість оплати частинами.

За фактором «Число дилерів», ТОВ «Віконда» отримала оцінку 3, оскільки підприємство має 1025 дилерів, коли кількість дилерів ТОВ «Steko» та ТОВ «ВЕКА Україна» налічує понад 3000 дилерів.

За фактором «Форми реклами», ТОВ «Віконда» отримала оцінку 2, оскільки рекламна активність підприємства є незначною, порівняно з конкурентами, які активно використовують рекламу у пошукових системах, соціальних мережах, контекстно-медійних мережах та рекламу на телебаченні.

За фактором «Соціальні мережі», ТОВ «Віконда» також отримала оцінку 2, оскільки у підприємства майже немає особистих сторінок у соціальних мережах, у той час, коли конкуренти демонструють значну активність на різноманітних платформах, таким чином досить ефективно просуваючи свою продукцію.

Розглянемо загальну оцінку за результатами аналізу, та представимо дані у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Загальна оцінка за факторами «4Р» аналізу

Назва	ТОВ «Віконда»	ТОВ «Steko»	ТОВ «ВЕКА Україна»	ТОВ «Вікналенд»
«1Р» Продукт	31	32	33	28
«2Р» Ціна	11	14	11	12
«3Р» Канали збуту	16	18	20	13
«4Р» Просування на ринку	9	15	15	13
Загальна оцінка	67	79	79	66

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Загалом, за результатами аналізу конкурентоспроможності за концепцією «4Р», можна сказати, що ТОВ «Віконда» зберігає позиції на ринку, але водночас має великий простір для покращення конкурентоспроможності.

Наступним етапом виділимо основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та створимо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.6).

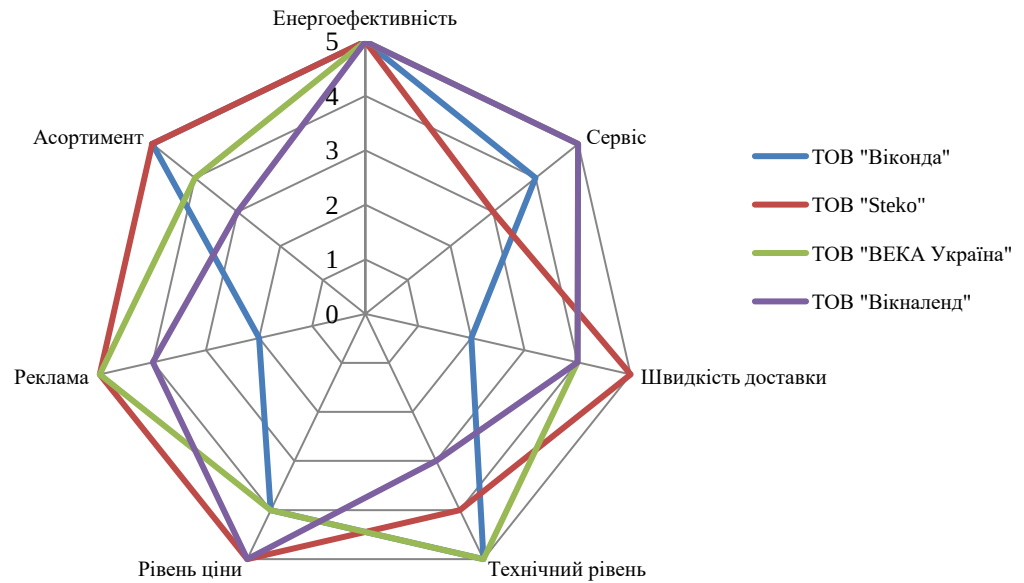


Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: сформовано за дослідженнями автора

Аналізуючи багатокутник конкурентоспроможності, можна сказати, що основними перевагами ТОВ «Віконда» є асортимент, технічний рівень та енергоефективність продукції, проте за такими факторами, як швидкість доставки та реклама підприємство має досить низькі оцінки.

Таким чином, аналіз конкурентоспроможності показав, що ТОВ «Віконда» відстає від конкурентів за фінансовим результатом діяльності та рядом факторів, які значною мірою впливають на конкурентоспроможність підприємств віконної галузі. Для підвищення позицій на ринку підприємству необхідно покращити управління запасами та збільшити маркетингову активність. Стратегії, спрямовані на покращення швидкості доставки та рекламної активності, допоможуть зміцнити ринкові позиції ТОВ «Віконда» та підвищити її конкурентоспроможність.

2.4 Пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «Віконда»

Після проведення аналізу конкурентоспроможності, було виявлено, що основними факторами за якими ТОВ «Віконда» відстає від конкурентів є

терміни доставки та маркетингова активність. Отже, необхідно розробити ефективні стратегії та заходи для покращення даних факторів, що у свою чергу допоможе підприємству покращити ринкові позиції.

Представимо варіанти заходів для покращення конкурентоспроможності (рис. 2.7.)



Рис. 2.7. Варіанти покращення факторів конкурентоспроможності

Джерело: сформовано за власним дослідженням автора

Далі розглянемо кожний фактор більш детально та запропонуємо варіанти покращення конкурентоспроможності для ТОВ «Віконда».

Першим кроком проаналізуємо проблеми ТОВ «Віконда», які впливають на швидкість доставки та розробимо план дій для покращення даного фактору.

Слід зазначити, що термін доставки вікон ТОВ «Віконда» складає 15 діб, у той час, коли основні конкуренти доставляють свою продукцію менше ніж за 7 діб. Досить великий термін доставки пов'язаний з тим, що ТОВ «Віконда» для виготовлення вікон використовує ПВХ-профілі WDS та замовляє їх у Міропласт. Також варто сказати, що в місяць підприємство виготовляє приблизно 14500 вікон та 3600 вікон в тиждень. Проте ТОВ «Віконда» має лише один склад, який може зберігати ПВХ-профілі на тиждень виробництва.

Представимо алгоритм виконання замовлення (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Алгоритм виконання замовлення

Джерело: сформовано за дослідженнями автора

Також варто сказати про те, що після обробки замовлення на вікна, ТОВ «Віконда» робить замовлення ПВХ-профілю лише у четвер. Таким чином, якщо клієнт замовляє товар у п'ятницю, ТОВ «Віконда» зробить замовлення ПВХ-профілю майже через тиждень. У той час, коли конкуренти мають власний склад на якому зберігається необхідна кількість ПВХ-профілів для виготовлення товару, тому вони одразу після надходження замовлення можуть розпочинати виготовлення продукції. Все це значною мірою впливає на швидкість доставки товару ТОВ «Віконда».

Тому запропонуємо наступні заходи, які допоможуть покращити строки доставки продукції та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Першим варіантом є укладання договору. ТОВ «Віконда» може укласти договір з ТОВ «Міропласт» на використання складського приміщення ТОВ «Міропласт» та проводити розрахунок в кінці місяця для того, щоб не робити замовлення ПВХ-профілів кожний тиждень, що у свою чергу дозволить зменшити строк доставки вікон до клієнта та зменшить витрати на транспортування.

Другим варіантом є створення власного складу, оскільки ТОВ «Віконда» на виробництві вікон має вільне приміщення площею 200 м², яке раніше

планувалось виділити для розширення виробництва, але через війну та складний економічний стан в країні, проект не вдалось реалізувати. Тому дане приміщення можна виділити під склад ПВХ-профілів.

Отже, розробимо план для підготовки приміщення під склад. Для зберігання ПВХ-профілю найбільш ефективними є консольні стелажі. Характеристики консольного стелажа:

1. Висота: 2000 мм.
2. Довжина: 6000 мм.
3. Довжина консолі: 1500 мм.
4. Кількість консолей: 4.

Для розміщення стелажів буде використовуватись стандартне розміщення, тобто вертикальними рядами, також варто зазначити, що відстань між рядами має складати не менше 0,8 м.

Представимо схему складу та визначимо необхідну кількість стелажів опираючись на розміри приміщення (рис. 2.9).

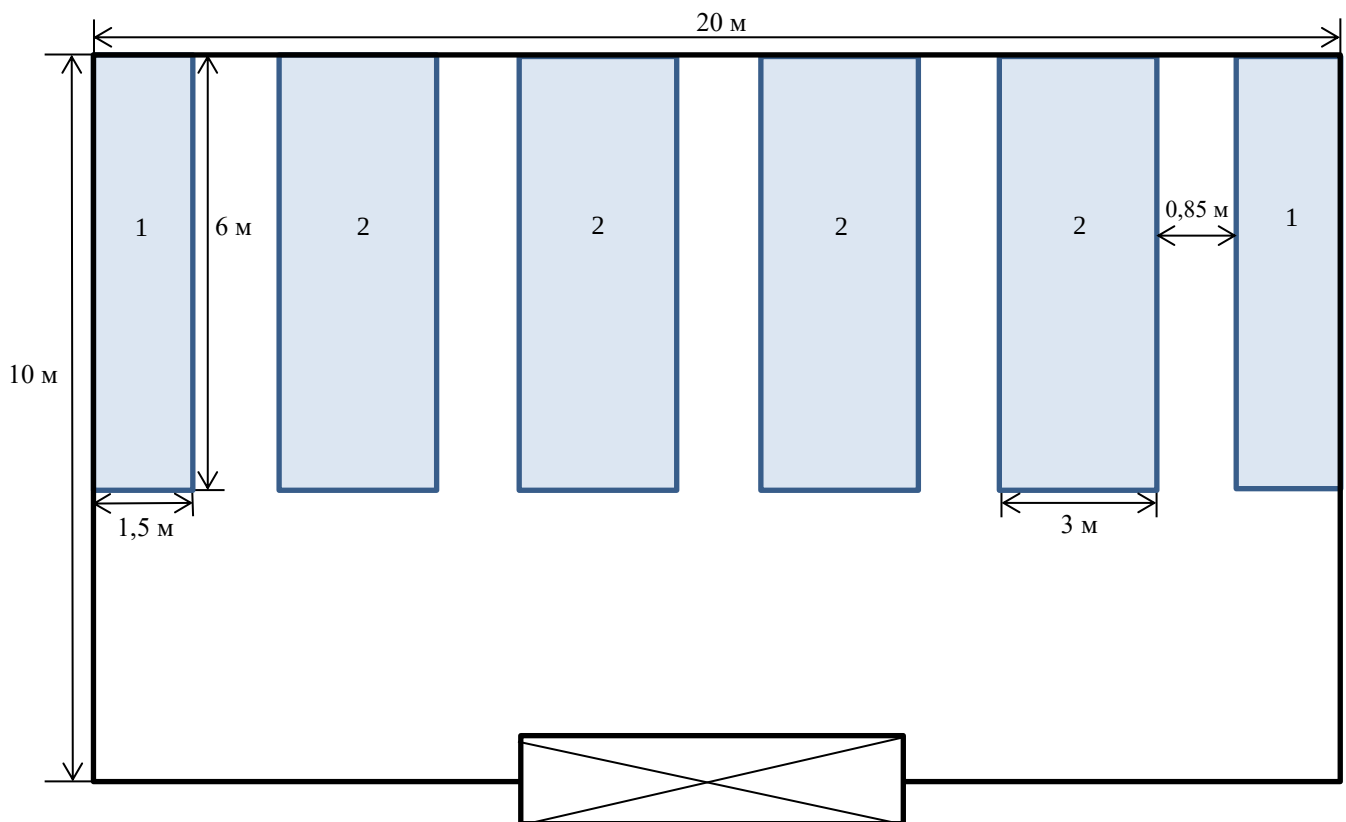


Рис. 2.9. Схема складу

Джерело: сформовано за дослідженнями автора

Де 1 – односторонній стелаж; 2 – двосторонній стелаж.

Отже, враховуючи розміри приміщення та норми розміщення рядів, підприємству необхідно закупити 2 односторонніх стелажі та 4 двосторонніх стелажів.

Далі визначимо, яку кількість ПВХ-профілю може вмістити даний склад. В середньому на виготовлення одного вікна необхідно 6 метрів ПВХ-профілю, ширина якого складає 50 мм., тому розрахуємо скільки ПВХ-профілів може вмістити одна консоль, довжина якої складає 1,5 метра:

$$1,5/0,05=30 \text{ ПВХ-профілів.}$$

ПВХ-профілі на одній консолі будуть розміщуватись в 3 ряди, тому в загальній сумі одна консоль вміщує 90 ПВХ-профілів.

Визначимо скільки вміщує ПВХ-профілів один стелаж з чотирма консолями:

$$90 \times 4 = 360 \text{ ПВХ-профілів.}$$

Наступним кроком визначимо, яка кількість ПВХ-профілів може зберігатись на складі, якщо на ньому розміщено 2 односторонніх стелажі та 4 двосторонніх стелажів, тобто 40 консолей:

$$90 \times 40 = 3600 \text{ ПВХ-профілів.}$$

Отже, склад може вмістити 3600 ПВХ-профілів, оскільки для виготовлення одного вікна потрібно 1 ПВХ-профіль довжиною 6 метрів, то даний склад покриває тижневу необхідність.

Далі розрахуємо обсяг інвестицій в устаткування для створення складу та представимо дані у вигляді таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Інвестиції в устаткування

Обладнання	Кількість	Ціна, грн.	Вартість, грн.	Термін експлуатації, роки	Річна сума амортизації, грн.
Консольний стелаж	6	8000	48000	20	400
Стрем'янка	2	4500	9000	20	225
Всього	-	12500	57000	-	625

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Оскільки на підприємстві є один склад, який забезпечує тижневий запас ПВХ-профілів та є завідувач складу, який веде облік, тому для функціонування додаткового складу, необхідно найняти лише двох вантажників, які будуть розвантажувати привезений ПВХ-профіль, за необхідністю доставляти його на виробничий цех та завантажувати готовий продукт для відправлення, вантажники будуть працювати 8 годинний робочий день з окладом 8000 грн.

Наступним кроком розрахуємо вартість освітлення, якщо дане приміщення освітлюють 9 ламп потужністю 0,22 кВт.

Витрати на освітлення = (Потужність лампи × Кількість ламп × Час роботи на день × Ціна за кВт-годину) × Кількість днів.

Отже, витрати на освітлення будуть складати:

$$(0.22 \times 9 \times 8 \times 1.68) \times 30 = 800 \text{ грн. на місяць.}$$

Далі наведемо поточні витрати на функціонування складу таблиця 2.18

Таблиця 2.18

Поточні витрати на функціонування складу

Назва витрат	Сума витрат, грн.
Витрати на оплату праці	16000
Витрати на електроенергію	800
Канцелярські витрати	100
Всього	16900

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Отже, після впровадження запропонованого заходу на підприємстві буде два склади, які будуть покривати двотижневу необхідність у ПВХ-профілях. Таким чином, на виробництві не будуть виникати застої у тиждень, що дозволить одразу після надходження замовлень виготовляти продукції та відправляти її до клієнта, що значно понизить строки доставки.

Наступним фактором, за яким ТОВ «Віконда» відстає від конкурентів, є недостатня активність у сфері маркетингу, оскільки підприємство майже не здійснює просування своєї продукції та не використовує соціальні мережі для цієї мети. Тому необхідним є запропонувати заходи для покращення даного

фактору, які у свою чергу допоможуть підприємству покращити конкурентоспроможність.

Першим кроком визначимо оптимальний простір для розміщення реклами, через який можна донести ключові повідомлення та переваги продукції. Тому проаналізуємо, які джерела споживання інформації використовують в Україні (рис. 2.10).

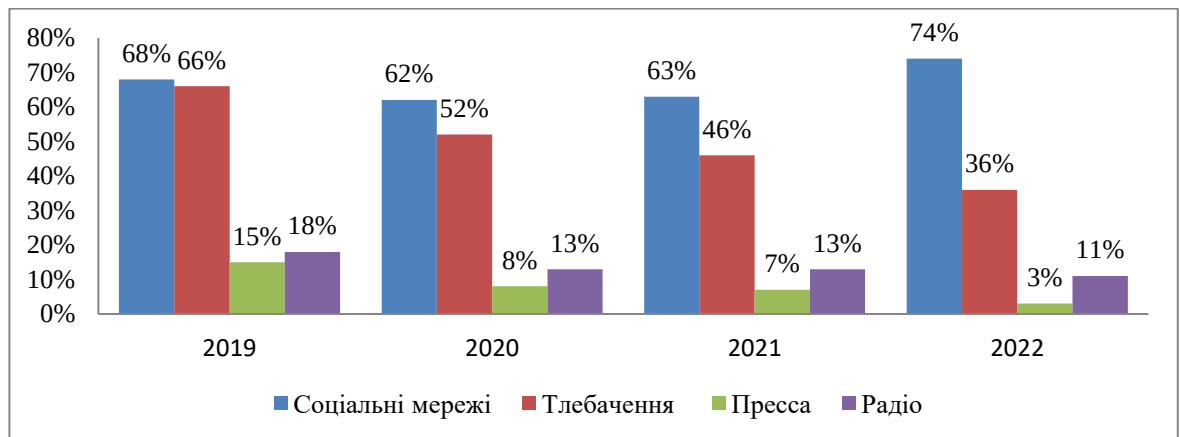


Рис. 2.10. Джерела споживання інформації в Україні за 2019-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Виходячи з наведених даних, оптимальним простором для розміщення реклами є інтернет та соціальні мережі, оскільки у 2022 році для отримання інформації даний простір використовували 74% населення.

Далі визначимо, які соціальні мережі є найпопулярнішими серед українців (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Найпопулярніші соціальні мережі серед українців за 2022 р.

Джерело: сформовано автором на основі [36]

Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновок, що доцільним є обрати саме ці платформи для ведення сторінок компанії та розміщення реклами.

Також варто сказати, що ведення сторінки на платформі TikTok є ефективним, оскільки TikTok використовує алгоритми, які просувають контент за інтересами користувачів, тому можна робити публікації у яких будуть демонструватись переваги продукції ТОВ «Віконда», виконані роботи, процес установки вікон та відгуки клієнтів, даний контент буде рекомендуватись користувачам, які зацікавлені у ремонті або планують заміну вікон.

Тому для початку сформуємо відділ маркетингу, який буде складатись з двох SMM-спеціалістів, які будуть працювати дистанційно та матимуть оклад у розмірі 15000 грн. Кожен спеціаліст буде вести по дві сторінки на даних платформах. Витрати на створення контенту не будуть перевищувати 50000 грн. у рік. Отже, розрахуємо бюджет на створення та підтримку відділу (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Річний бюджет витрат на створення та підтримку відділу

Стаття витрат	Сума, грн.
Витрати на оплату праці	360000
Витрати на інтернет та підтримку зв'язку	2400
Забезпечення канцтоварами	2500
Всього	364900

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Досить ефективними інструментами реклами є контекстна та таргетована реклама. Таргетована реклама спрямована на вузьку аудиторію. Принцип контекстної реклами полягає у тому, що на тематичних сайтах будуть розміщені банери з посиланням на продукцію компанії. Тому ТОВ «Віконда» варто запустити даний вид реклами, ціна складатиме 12000 грн. в місяць.

Також необхідним є розмістити рекламу на YouTube, оскільки дана платформа найпопулярнішою в Україні. Принцип даного виду реклами полягає у тому, що перед переглядом будь-якого відеоролика на платформі буде

показуватись короткий рекламний відеоролик ТОВ «Віконда». Вартість реклами складатиме 3000 грн. в місяць. Рекламувати енергоефективні вікна найбільш доцільним є в періоди року, коли покупці активно цікавляться підвищенням енергоефективності своїх будинків, тобто восени, або літом, коли важливо зменшити використання кондиціонерів. Тому даний вид реклами буде тривати 6 місяців у рік. Отже, розглянемо загальні витрати маркетингові заходи (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Загальні витрати на маркетингові заходи ТОВ «Віконда», грн.

Стаття витрат	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Річні витрати
Витрати на операційну діяльність	91 225	91 225	91 225	91 225	364 900
Створення контенту	12 500	12 500	12 500	12 500	50 000
Рекламні заходи	36 000	45 000	36 000	45 000	162 000
Всього	139 725	148 725	139 725	148 725	576 900

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Наступним етапом розрахуємо та порівняємо фінансовий результат від впровадження заходів (табл. 2.21). Підприємство планує за рахунок покращення маркетингу та швидкості доставки збільшити обсяг реалізації продукції на 10%.

Таблиця 2.21

Фінансовий результат від впровадження заходів, тис. грн.

Показник	2022	Проектний рік	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції	383 445	421 790	38 345
Собівартість реалізованої продукції	365 632	402 195	36 563
Валовий дохід	17 813	19 595	1 782
Інші операційні доходи	30 895	30 895	-
Адміністративні витрати	6 936	6 936	-
Витрати на збут	7 404	8 144	740
Інші операційні витрати	28 803	29 583	780
Фінансовий результат від операційної діяльності	5 565	5 827	262
Фінансові витрати	2 277	2 277	-
Інші фінансові доходи	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	3 288	3 550	639
Чистий фінансовий результат	2 537	2 911	374

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Отже, можна зробити висновок, що впровадження заходів ТОВ «Віконда» принесе чистий прибуток в перший рік у розмірі 2 911 000 грн. Чистий прибуток у 2022 році склав 2 537 000 грн., тому прибуток у перший проектний рік зросте на 374 000 грн.

Також створимо плановий багатокутник конкурентоспроможності після покращення маркетингової активності та строків доставки (рис. 2.12).

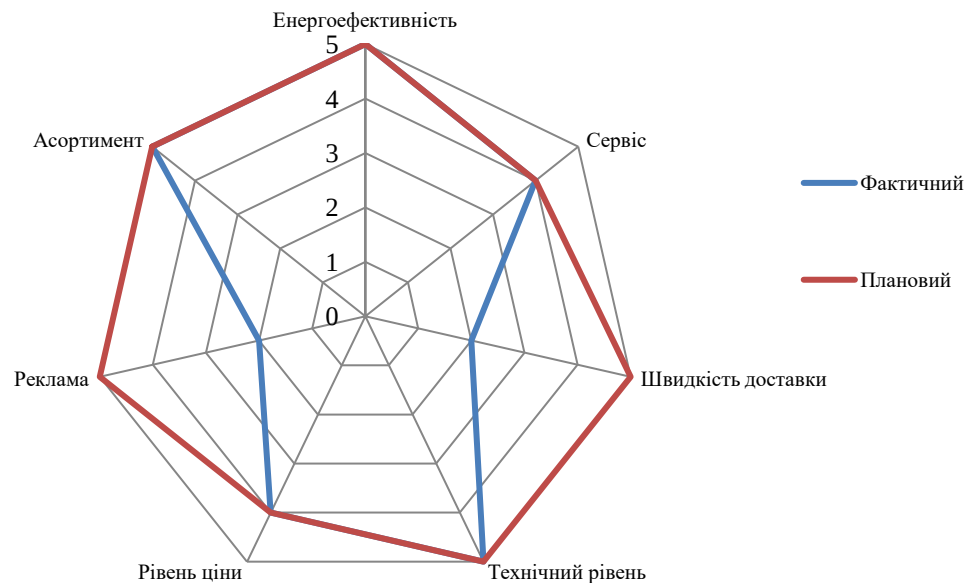


Рис. 2.12. Плановий багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: сформовано за дослідженнями автора

Аналізуючи плановий багатокутник, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність ТОВ «Віконда» покращилась та знаходиться на високому рівні.

Отже, після впровадження запропонованих заходів, таких як створення додаткового складу для покриття двотижневої потреби у ПВХ-профілях та активізація маркетингової діяльності, ТОВ «Віконда» значно підвищить свою оперативність у виконанні замовлень, зменшивши строки доставки продукції. Покращення маркетингової стратегії, зокрема активне використання соціальних мереж, сприятиме зростанню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

ВИСНОВКИ

1. Було встановлено, що конкуренція є основним двигуном ринкової економіки, стимулює підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат і впровадження інновацій. Розглянуто такі види конкуренції, як досконала, монополістична, олігополістична та монополістична конкуренція. Кожен з цих видів має свої специфічні характеристики, які впливають на стратегічне управління підприємством.

2. Проаналізовано різні теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. у роботі розглянуто концепції конкурентних переваг, розроблені такими вченими, як Майкл Портер та Адам Сміт. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності створювати та підтримувати унікальні переваги на ринку.

3. Досліджено системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглянуто принципи системного підходу, що включають інтеграцію всіх складових бізнес-процесів підприємства. Визначено, що ефективне управління конкурентоспроможністю потребує комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також координації різних функціональних областей.

4. Проведено аналіз галузі, в якій функціонує підприємство. Оцінено ринкову ситуацію та фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства, включаючи макроекономічні умови, рівень конкуренції, технологічні зміни та споживчі тенденції. Було виявлено, що переробна промисловість вразлива до змін економічної кон'юнктури. У зв'язку з цим прибутковість підприємств переробної промисловості демонструвала значні коливання, що відображає нестабільну ситуацію та виклики, з якими стикаються підприємства даної галузі.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. Проведено аналіз основних фінансових показників ТОВ «Віконда». Оцінено показники ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості. Проаналізовано

зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, включаючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Було виявлено, що у ТОВ «Віконда» відбулось зростання фінансової залежності та зниження рентабельності.

6. Проаналізовано рівень конкурентоспроможності підприємства. Проведено порівняльний аналіз основних фінансових показників підприємства та його конкурентів. Визначено, що ТОВ «Віконда» відстає від конкурентів за фінансовим результатом діяльності та за деякими показниками, такими як швидкість доставки та маркетингова активність.

7. Представлено проект для покращення конкурентоспроможності підприємства. Було обґрунтовано економічну доцільність заходів, включаючи розрахунки вартості обладнання, поточних витрат та очікуваних вигод. Заходи включають створення додаткового складу для скорочення строків доставки та активізацію маркетингової діяльності. Очікується, що впровадження цих заходів призведе до збільшення обсягів реалізації продукції на 10% та зростання прибутку на 374 000 грн. підвищення ринкових позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Четирбок, Н. П. Категорія «конкуренція» та конгруентність її понять. *Наука та наукознавство*. 2021. №2. С. 42-54.
2. Каламан, О. Б. Аналіз поняття «конкуренції» в контексті перспективних стратегічних зрушень сучасної економіки. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 23–24 квіт. 2020 р.). Київ, 2020. С. 204-207.
3. Борисова Т. М., Хрупович С. Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 68. № 1. С. 159-165.
4. Бакай, В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145-153.
5. Брижнік, В. «Конституція свободи» Фрідріха Гаєка: дух індивідуальної ініціативи як умова вільного соціокультурного розвитку суспільства: дис. канд. філософ. наук. Київ, 2023. 169 с.
6. Амеліна І.В., Лукашенко К.С. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 50–58.
7. Бурляй, А. П., Методичні засади верифікації поняття «конкуренція»: мікроекономічний аспект. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2021. Вип. 99 (2). С. 18-28.
8. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49-53.
9. Николюк, О. М. Еволюція теорій конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. Т. 2. № 3. С. 231–238.

10. Кузнецова І. О., Балабаш О. С., Хетагурова Д. О. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: монографія. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с.
11. Гапанович О. С. Фактори конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2012. № 2. С. 39-40.
12. Зайцева, Л. О. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2012. № 8 (179). С. 293–300.
13. Доценко, Г. Є. Вплив інновацій на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економічний вісник ДВНЗ Український державний хіміко-технологічний університет*. 2015. № 2. С. 25-29.
14. Драган, О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія ДАКККиМ. Київ. 2006. С. 144.
15. Жовновач, Р. І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 23. С. 116-123.
16. Лохман М. О., Лохман Н. В. Формування процесу маркетингу інновацій на туристичному підприємстві. *Редакційна колегія*. 2019. С. 103.
17. Хомів, В. Б. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали наук. конф. студентів*. (Львів, 1-2 черв. 2023р.). Львів, 2023. С. 596.
18. Олійний А. С., Романова О. В., Лопан А. М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові диспути: тези доп. І Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. (Дніпро, 6-7 лют. 2020 р.)*. Дніпро, 2020. Т. 2. С. 481.
19. Жовновач, Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського*

національного технічного університету. *Економічні науки*. 2010. Вип. 18 (1). С. 344–351.

20. Кустовська, О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень. *Тернопіль: Економічна думка*. 2005. С. 5-19.

21. Фролова, В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2. С. 98-102.

22. Пенкальська, А. Функції управління конкурентоспроможністю підприємства. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємства та біржової діяльності*. 2022. С. 179-183.

23. Державна служба статистики України. Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності (2010-2022pp.) URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

24. Державна служба статистики. Зміна обсягу валового внутрішнього продукту за 2022 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

25. Державна служба статистики України. Національні рахунки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

26. Державна служба статистики України. Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2010-2022). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

27. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2010-2022 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

28. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

29. Державна служба статистики України. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2022). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

30. Віконний консалтинг. Аналіз віконного ринку України за 2023 рік.
URL: https://oknakonsult.com/media/fileuploads/oknasurvey_5Bczd7m.pdf
31. Офіційний сайт ТОВ «Вікна Віконда». URL: <https://vikonda.ua/>
32. Аналітична онлайн-система для бізнесової аналітики YouControl.
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40207010/
33. Каталог продукції ТОВ «Вікна Віконда». URL: <https://fasad-vikna.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/vikonda-kataloh.pdf>
34. Фінансова звітність підприємств Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/>
35. Опитування USAID-Internews щодо споживання медіа. URL: <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2022/11/Ukrainski-media-stavlennia-ta-dovira-2022.pdf>
36. ТОП соціальних мереж. URL: <https://wizeclub.education/blog/top-sotsialnih-merezh/>