

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)
“___” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: **«Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку
світлопрозорих конструкцій»**

Виконавець:

студент факультету Менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Кутовенко Михайло Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Теоретичні засади та сучасні концепції стратегічного управління підприємством	5
1.2. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств	10
1.3. Інноваційні моделі та бізнес-екосистема як інструменти формування конкурентних стратегій	19
РОЗДІЛ 2.3. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ПАРИТЕТ» ТА АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	23
2.1. Тенденції розвитку ринку світлопрозорих конструкцій	23
2.2. Характеристика та аналіз фінансового-господарської діяльності ТОВ «Паритет»	35
2.3. Аналіз передумов формування конкурентної стратегії «Паритет»	46
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПАРИТЕТ»	56
3.1. Оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Паритет»	56
3.2. Розробка заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ «Паритет»	65
3.3. Оцінювання ефективності заходів з формування конкурентної стратегії	72
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність. Ринок світлопрозорих конструкцій в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, динамічним розвитком технологій та зростанням вимог споживачів до якості, енергоефективності та інноваційності продукції. Основними проблемами розвитку підприємств галузі є нестабільність зовнішнього середовища, високий рівень імпортозалежності окремих матеріалів.

Забезпечення прибутковості та стійкості підприємств у таких умовах можливе насамперед завдяки формуванню конкурентних стратегій, що враховують специфіку ринку світлопрозорих конструкцій, зміни попиту та розвиток сучасних технологій. Формування ефективної конкурентної стратегії дозволяє підприємствам акумулювати додаткову вартість у виробничо-збутових ланцюгах, підвищувати конкурентоспроможність, забезпечувати стале зростання та адаптацію до глобальних викликів.

Це зумовлює необхідність аналізу й обґрунтування концептуальних підходів до формування конкурентної стратегії підприємств на ринку світлопрозорих конструкцій, що сприятиме їх довгостроковому розвитку та зміцненню позицій на ринку.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних основ управління конкурентоспроможністю та застосування отриманих знань при формуванні конкурентної стратегії підприємства на ринку світлопрозорих конструкцій.

Відповідно до мети в роботі були поставлені і вирішені наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні засади та сучасні концепції стратегічного управління підприємством;
- надати загальну характеристику та проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Паритет»;
- провести оцінювання конкурентної позиції ТОВ «Паритет»;

- розробити заходи з формування конкурентної стратегії ТОВ «Паритет» та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - ТОВ «Паритет».

Предмет дослідження - є процес формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: фінансового аналізу - для оцінки фінансового стану підприємства, аналізу рядів динаміки— для дослідження тенденції розвитку галузі, аналіз за Портером- для конкурентного аналізу галузі світлопрозорих конструкцій; SWOT-аналіз для - формування стратегії підприємства; карта стратегічних груп – для визначення найближчих конкурентів.

Наукова новизна полягає в удосконаленні процесу формування конкурентної стратегії підприємства, яка передбачає інтеграцію загальноприйнятих стратегічних інструментів та методі моделювання бізнес-процесів як механізму забезпечення гнучкої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення його інноваційного потенціалу та формування стійких конкурентних переваг на ринку світлопрозорих конструкцій.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи з автоматизованого контролю якості віконного профілю дозволять посилити конкурентну позицію підприємства на ринку.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Кутовенко М. О., Балабаш О. С. Бізнес-екосистема як інструменти формування конкурентних стратегій. // Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 14 листоп. 2025 р. – Одеса, 2025.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади та сучасні концепції стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління підприємством є ключовим інструментом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища. Воно передбачає системний підхід до визначення цілей, аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, формування та реалізації стратегії з урахуванням особливостей підприємства та тенденцій ринку. Сучасні концепції стратегічного управління поєднують класичні теоретичні підходи з інноваційними методами, що враховують вплив глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції. У цьому контексті важливого значення набуває адаптивність стратегій, їх орієнтація на створення унікальної цінності та ефективне використання ресурсів. Розуміння теоретичних засад і сучасних концепцій дає змогу підприємствам формувати гнучкі, результативні та перспективні стратегії розвитку.

На думку Єдинак В. Ю. стратегія — це бачення майбутнього розвитку підприємства, сформоване з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсних можливостей, узагальнення попереднього досвіду й аналізу поточної ситуації. Вона передбачає створення довгострокового, комплексного, динамічного та орієнтованого на перспективу плану дій, що відповідає особливостям компанії [7].

Комаровський А., Рудницька О. зазначають, що стратегічне управління підприємством — це процес, у межах якого керівництво аналізує й прогнозує умови функціонування, формує відповідну стратегію розвитку, впроваджує її, контролює виконання та забезпечує зворотний зв'язок [9].

За результатами систематизації сучасних наукових досліджень можна виділити основні риси стратегічного управління:

1. Науковість — базування на глибокому аналізі, врахування специфіки підприємства, потреб суспільства та національних умов.
2. Довгостроковість — стабільність і послідовність протягом тривалого періоду.
3. Динамічність — коригування з урахуванням змін середовища.
4. Орієнтація на майбутнє — здатність прогнозувати перспективи.
5. Комплексність — охоплення всіх аспектів діяльності [7, 8, 9].

З розвитком економіки й накопиченням практичного досвіду виникли різні підходи та концепції корпоративної стратегії.

Існує кілька наукових підходів до розуміння та формування корпоративної стратегії.

І. Ансофф та його послідовники вважають, що розробка стратегії є раціональним, ретельно прорахованим і проаналізованим процесом, головною метою якого є максимізація довгострокової конкурентної переваги [31].

Еволюційний підхід (Ханнан та ін.) виходить із того, що динамічний, конкурентний і нестабільний ринок не дозволяє наперед чітко спланувати довгострокове виживання компаній, а успіх забезпечують лише ті, хто вміє пристосовуватися та використовує стратегії максимізації можливостей [32].

Г. Мінцберг порівнює формування стратегії з роботою гончара — це постійний цикл досліджень, експериментів, навчання та коригувань, що поєднує планування з діями та подальшим удосконаленням [39].

Системний підхід (Грано та ін.) стверджує, що зміст і реалізація стратегії залежать від соціальної системи, у якій вона формується.

Школа промислової організації наголошує на вирішальному впливі зовнішнього середовища на стратегічні дії компаній.

Ресурсно-орієнтована школа (Прахалад та ін.) робить акцент на розвитку унікальних стратегічних ресурсів підприємства та ефективному використанні можливостей їх розподілу[40].

Концепція «Блакитного океану» визначає інновацію цінності як ключову логіку швидкого зростання, розділяючи всі стратегії на «Червоні океани» (відомі ринки з жорсткою конкуренцією) та «Блакитні океани» (нові, ще не освоєні ринкові простори) [33].

За майже тридцятирічний період розвитку вітчизняні наукові та бізнесові кола досягли помітних результатів у сфері стратегічного менеджменту, а окремі компанії змогли здобути успіх завдяки його ефективному впровадженню. Водночас через вплив традиційного стратегічного мислення, спадок планової економіки та відносно короткий досвід використання західних підходів до стратегічного управління, глибина розуміння стратегії залишається недостатньою. Нині рівень стратегічного менеджменту в багатьох підприємствах ще низький, а практична реалізація супроводжується низкою проблем: слабка стратегічна обізнаність, труднощі з практичним втіленням планів, відсутність адаптації організаційної структури та кадрової політики до стратегії, брак гнучкості у її виконанні.

Швидке просування економічної глобалізації створює для українських підприємств нове конкурентне середовище, у якому вони стикаються як із перспективами зростання та виходу на світові ринки, так і з серйозними викликами, що вимагають адаптивного та далекоглядного стратегічного управління.

Таран-Лала О., Сухорук К. виділя наступні можливості та виклики економічної глобалізації для стратегічного управління підприємствами:

1. Глобальний розподіл ресурсів. У світі глобалізації ресурси розподіляються на міжнародному рівні, що створює і перспективи, і загрози для підприємств. З одного боку, компанії мають удосконалювати управління, щоб зберігати й ефективно використовувати наявні ресурси. З

іншого — необхідно створювати умови для участі у світовому розподілі ресурсів і залучення найякісніших із них.

2. Глобалізація ринку та багаторівневий попит. Підприємства працюють одночасно на внутрішньому та зовнішньому ринках, де попит споживачів стає різноманітним, динамічним і складним. Зростання обсягів іноземних інвестицій та поява нових гравців змушує враховувати культурні, правові й політичні особливості різних країн. Це вимагає сегментації споживачів і розробки цільових стратегій для кожної групи.

3. Інтернаціоналізація та загострення конкуренції. Глобалізація відкриває доступ до ширших ринків, але водночас збільшує кількість і силу конкурентів. Щоб утримати позиції, необхідно вивчати світовий досвід, переймати найкращі практики та адаптувати їх, постійно зміцнюючи власну конкурентоспроможність та інноваційність.

4. Глобалізація знань та інформації. Інформаційні технології радикально прискорили обмін знаннями. Потік ринкової інформації безперервний і швидкозмінний, тому підприємства мають впроваджувати сучасні ІТ-рішення у стратегічне управління, створювати ефективні системи обміну інформацією, щоб своєчасно реагувати на зміни та оперативно розв'язувати проблеми [27].

Значення корпоративного середовища для стратегії розвитку полягає в тому, що підприємство завжди функціонує та зростає в певних умовах. Це середовище постійно змінюється, і будь-які його трансформації можуть нести як нові можливості та вигоди, так і серйозні загрози та ризики.

Під час розробки та реалізації стратегії важливим завданням менеджменту є глибокий аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Дослідження внутрішнього середовища спрямоване на виявлення сильних сторін і потенційних слабких місць підприємства, тоді як аналіз зовнішнього середовища — на визначення можливостей і загроз. Сукупний розгляд цих чотирьох елементів відомий як SWOT-аналіз [29].

Загальна стратегія — це довгостроковий і комплексний план, що визначає ключові цілі та напрями розвитку підприємства. Спеціальна стратегія охоплює окремі напрями діяльності та деталізує кроки, необхідні для реалізації загальної стратегії. Вони тісно взаємопов'язані: загальна стратегія забезпечує узгодженість усіх спеціальних стратегій, а спеціальні стратегії створюють фундамент для її втілення. Відсутність хоча б одного з цих елементів призводить до втрати ефективності управління.

В умовах економічної глобалізації підприємство без стратегії нагадує корабель у відкритому морі без стерна — досягти успіху в такій ситуації майже неможливо. Якщо ж відсутня узгодженість між загальною та спеціальними стратегіями, це подібно до армії без головнокомандувача, що також приречено на поразку.

Як зазначає Лук'янова В. стратегічні цілі охоплюють два ключові аспекти: напрям розвитку підприємства та рівень його зростання. Вони визначаються за допомогою комплексу економічних і технологічних показників, які мають бути науково обґрунтовані та враховувати реальні умови діяльності. В умовах глобалізації бізнес-середовище може швидко змінюватися, тому напрямок розвитку та стратегічні цілі повинні мати гнучкість для коригування без значних втрат і ризиків [22].

Важливі стратегічні заходи, що є вирішальними для досягнення цілей, потребують спеціального управління та ресурсного забезпечення — фінансів, кадрів і технологій. Інші заходи також мають реалізовуватися під централізованим контролем, щоб забезпечити координацію та узгодженість усіх дій.

Щодо взаємозв'язку між розробкою та реалізацією стратегії розвитку підприємства, то стратегічне планування має бути безпосередньо спрямоване на її втілення, щоб досягти поставлених цілей і реалізувати бачення компанії. Для цього підприємство повинно розробляти стратегії, виходячи з реального стану свого розвитку, а також формувати й упроваджувати дієві стратегічні заходи.

Оскільки підприємство є складовою економіки та суспільства, його діяльність належить до мікрорівня, але водночас становить основу макроекономіки. Тому стратегія розвитку компанії повинна узгоджуватися зі стратегією економічного та соціального розвитку держави. Це означає, що вибір галузевої спеціалізації та продуктового портфеля має відповідати національній промисловій політиці, масштаби та структура виробництва — сприяти модернізації економіки, технічний прогрес — відображати загальносуспільні технологічні тенденції, а шлях розвитку — відповідати принципам нової індустріалізації, енергоефективності та екологічної безпеки.

1.2. Сучасні підходи до формування конкурентних стратегій підприємства

У наукових дослідженнях аналізу конкуренції та розроблення конкурентних стратегій особливе місце займають роботи Майкла Портера, який розробив низку методів оцінювання конкурентного середовища та визначив критерії ефективної стратегії, вказавши, що успіх організації залежить від масштабів ринку та наявних конкурентних переваг.

М. Портер розрізняє широкі та вузькі ринки, а конкурентні переваги поділяє на дві групи: зниження витрат і унікальні властивості продукту. Поєднання цих чинників утворює матрицю чотирьох базових стратегій: лідерство за витратами, диференціація, фокус на витратах і фокус на диференціації. Учений також пропонує класифікацію конкурентних переваг за рангами — від нестійких, які легко копіювати, до найбільш стійких, пов'язаних із цінностями та мотивацією персоналу [18].

М. Портер створив низку методів оцінювання конкурентного середовища та визначив критерії формування ефективної конкурентної стратегії. На його думку, успіх організації залежить від масштабів ринку, на якому вона функціонує, та наявних конкурентних переваг.

М. Портер розрізняє широкі ринки (великі сегменти або галузі) та вузькі ринки (специфічні ніші). Конкурентні переваги він узагальнює у дві групи:

- зниження витрат;
- унікальні властивості продукту, що відрізняють його від аналогів[18, 40].

Поєднання цих параметрів утворює матрицю чотирьох базових стратегій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця конкурентних стратегій М. Портера [40]

Ринок / Тип переваги	Перевага у витратах	Перевага у продукті
Широкий ринок	Лідерство за витратами	Диференціація
Вузький ринок (ніша)	Фокус на витратах	Фокус на диференціації

Якщо організація має перевагу у витратах на широкому ринку, доцільно поглиблювати її шляхом подальшого скорочення витрат. На вузькому ринку необхідно зберігати їх на мінімальному рівні. При наявності унікального продукту ефективною стратегією є диференціація — як у межах широкого ринку, так і в нішевому сегменті.

Портер також виділяє ранги конкурентних переваг:

1. Нижчий ранг — нестійкі переваги, які легко копіювати (доступ до ресурсів, технологій, дешева робоча сила, низькі ціни).
2. Середній ранг — більш значущі та важче відтворювані переваги (репутація, сталі зв'язки з клієнтами та партнерами).
3. Вищий ранг — найбільш стійкі переваги, пов'язані з цілями та мотивацією власників і персоналу.

Для вибору конкурентної стратегії у зростаючому ринковому середовищі застосовується матриця І. Ансоффа, яка враховує новизну продукту та ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця вибору стратегії І. Ансоффа [30]

Продукт/ринок	Наявний ринок	Новий ринок
Наявний продукт	Глибоке проникнення на ринок	Розвиток ринку
Новий продукт	Розвиток товару	Диверсифікація

Відповідно до наведеної матриці, організація може обрати одну з чотирьох стратегій. Якщо вона пропонує на ринку продукт, що вже існує, та працює у межах наявного ринку, доцільним є застосування стратегії глибокого проникнення. Її реалізація передбачає активніше просування, удосконалення цінової політики та використання інших інструментів впливу на попит. У випадку просування існуючого продукту на новому ринку обирають стратегію розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових сегментів і ніш.

Якщо організація пропонує на існуючому ринку новий продукт, рекомендовано застосовувати стратегію розвитку товару, інвестуючи у його модифікацію та вдосконалення. Стратегія виведення нового продукту на новий ринок є найбільш ризикованою, оскільки потребує значних інвестицій та розробки з нуля.

У науковій літературі також відзначають інтерес до японських підходів до формування конкурентних стратегій, серед яких поширення здобули філософія безперервних удосконалень, теорія малих кроків та концепція «3С». Характерною рисою японських стратегій є підвищення конкурентоспроможності за рахунок високої якості продукції та постійних інновацій.

Прикладом є концепція «3С», автором якої є Кеніче Омае. Абревіатура 3С означає взаємозв'язок трьох ключових чинників: організації, її споживачів та конкурентів. Їхнє поєднання формує так званий «стратегічний трикутник».

Кеніче Омае пропонує низку стратегій залежно від орієнтації компанії — на власну діяльність, на конкурентів або на споживачів.

Якщо організація зосереджується на власній діяльності під час розроблення стратегії, необхідно враховувати такі чинники:

а) Вибірковість і послідовність. Стратегія передбачає визначення конкретного сегмента або ринкової ніші, у якій компанія має переваги, та концентрацію зусиль саме на ньому.

б) «Виробляти чи купувати». Потрібно оцінювати бізнес-процеси з точки зору їх ефективності та передавати на аутсорсинг ті операції, які сторонні організації можуть виконати продуктивніше. При цьому важливо враховувати взаємозв'язки між окремими процесами та функціями.

в) Ефективність витрат. Омає пропонує декілька підходів: більш ефективне скорочення витрат порівняно з конкурентами; оптимізація структури продукції; економія завдяки спільному використанню ключових функцій різними підрозділами.

Орієнтація на споживача у стратегії передбачає ефективне сегментування ринку:

а) Сегментування за цілями використання. Споживачі можуть застосовувати один і той самий товар з різною метою, тому завдання організації — визначити ці цілі та розробити пропозиції, що їх враховують.

б) Сегментування за охопленням ринку. При поділі ринку на сегменти та створенні спеціальних пропозицій необхідно оцінювати витрати. Ніша має бути достатньо великою, щоб доходи покривали витрати на виробництво та маркетинг. Надто вузькі сегменти можуть бути збитковими.

в) Ресегментація. Оскільки ринки змінюються, організація повинна здійснювати моніторинг та періодично переглядати сегментацію для підтримання конкурентоспроможності.

г) Зміна структури клієнтів. Важливо враховувати динаміку клієнтської бази та адаптувати пропозиції відповідно до цих змін [29].

Потреби клієнтів мають динамічний характер і можуть істотно змінюватися, тому для їх задоволення організації слід постійно вдосконалювати сервісне обслуговування.

У випадку орієнтації на конкурентів розроблення стратегії повинно враховувати такі аспекти:

а) Сила іміджу. Коли продукція уніфікована й не має суттєвих відмінностей від аналогів конкурентів, її можна виділити на ринку завдяки створенню впізнаваного образу.

б) Прибутковість через зміну структури доходів і витрат. Підвищення прибутку можливе шляхом оптимізації продуктового портфеля: збільшення частки більш прибуткових товарів та скорочення менш прибуткових. Додатковим джерелом прибутку може стати виробництво супутньої продукції.

в) Тактика для невеликих компаній. Малі організації не можуть у повній мірі використовувати ефект масштабу, тому для них вигідніше застосовувати інструменти просування, що залежать від обсягу продажів, наприклад, знижки чи купони. Їхньою перевагою є гнучкість та інноваційність.

г) Баланс «Люди – Речі – Гроші». Рациональний розподіл цих ресурсів без надлишків і дефіциту забезпечує синергійний ефект, коли вплив окремих чинників взаємно посилюється.

Таким чином, взаємодія організації, споживачів і конкурентів дозволяє формувати конкурентну стратегію, спираючись на наведені інструменти.

Окремо варто згадати стратегію «блакитного океану», авторами якої є К. Чан і Р. Моборн. Ця концепція розглядає можливості створення ринків без конкуренції — так званих «блакитних океанів». На більшості існуючих ринків у тій чи іншій мірі присутня конкуренція; автори називають такі ринки «червоними океанами». Водночас існують сегменти, де конкуренція відсутня або мінімальна, — «блакитні океани». Для «червоних» і «блакитних» океанів стратегії суттєво різняться [28].

Формування «блакитних океанів» надає організації перевагу, оскільки усуває потребу обирати між зниженням витрат та диференціацією продукції, як це передбачено у традиційних моделях конкурентної стратегії.

У стратегії Р. Моборна ключовими є такі положення:

1. Пріоритет цінності продукції для споживачів над конкурентною боротьбою.
2. Урахування динаміки розвитку ринку.
3. Постійне створення «блакитних океанів» як чинника підтримання конкурентоспроможності.
4. Формування «блакитних океанів» є результатом управлінських рішень, а не наслідком великих фінансових витрат.

Створення «блакитних океанів» забезпечується спеціально розробленою стратегією та може здійснюватися не лише на основі інновацій, а й у межах чинної діяльності з використанням відповідних інструментів.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства дозволило зробити кілька висновків. Метою забезпечення конкурентоспроможності є збереження стабільних позицій та розвиток на ринку. Оцінювання конкурентоспроможності дає змогу визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а також шляхи їх використання з урахуванням поточної кон'юнктури та перспектив розвитку ринку.

Для діагностики поточного рівня конкурентоспроможності розроблено низку груп методів, вибір яких залежить від доступності інформації, особливостей функціонування організації, кваліфікації фахівців, що проводять оцінку, та наявних ресурсів.

В управлінні найчастіше використовуються методики SWOT, PEST, SNW-аналізу, матриця БКГ, spider-діаграми. Це приклади матричних, графічних та експертних методів.

Серед відомих підходів до формування конкурентних стратегій можна виокремити розробки компанії Shell у сфері стратегічного позиціонування,

портфельний аналіз із використанням матриці Бостонської консалтингової групи та інші. Серед сучасних підходів поширення отримали модель «3С» японського дослідника К. Омае та стратегія «блакитного океану» К. Чан і Р. Моборн, що акцентує увагу на ролі інноваційних ідей у забезпеченні конкурентної позиції [28, 29].

Головною відмінністю стратегії «блакитного океану» є відмова її прихильників від змагання з конкурентами та витрачання часу, ресурсів і фінансів на конкурентну боротьбу. Замість цього обирається шлях створення й розвитку «ціннісної інновації» — поєднання новизни, практичності та низьких витрат. Ціннісна інновація не є просто конкурентною перевагою, а робить конкуренцію недоречною, виводячи компанію на якісно новий рівень.

Підприємства, що відкрили нові ринкові простори, використали логіку ціннісної інновації та змогли розвиватися без страху перед конкуренцією, формуючи новий попит.

За словами Кім Чана та Рене Моборн, авторів книги «Стратегія блакитного океану», головна ідея підходу полягає у відмові від поділу існуючого, часто зменшуваного попиту та постійної орієнтації на конкурентів, на користь створення нового, зростаючого попиту й уникнення суперництва [28].

Ключові принципи стратегії:

1. Конкуренція не є визначальним чинником; ресурси слід спрямовувати на створення цінності для споживача.
2. Галузева структура піддається впливу через формування нової інноваційної галузі або пошук ніш у наявних ринках.
3. Кількість «блакитних океанів» необмежена, їх можна створювати постійно.
4. Створення «блакитного океану» вимагає складної, поетапної стратегії, реалізація якої може тривати місяцями.

5. Розробка та впровадження стратегії відбуваються паралельно, а не послідовно.

Отже, створення власного «блакитного океану» потребує значних зусиль і ретельного опрацювання можливих сценаріїв розвитку. Хоча чимало керівників вважають цей підхід складним і придатним лише для окремих сфер бізнесу, існують численні приклади його успішної реалізації.

«Блакитний океан» — це вільна ринкова ніша, створена компанією на основі:

- виявлення незадоволених потреб різних груп споживачів та їх об'єднання;
- зосередження уваги на ключових для клієнта критеріях вибору й оцінки продукту;
- орієнтації на залучення тих, хто раніше не був клієнтом компанії, до споживання продукту [28].

Іншими словами, стратегія «блакитного океану» передбачає не конкуренцію шляхом модифікації існуючих бізнес-моделей, а створення абсолютно нових галузей завдяки фундаментальній диференціації.

Бізнес-модель, запропонована О. Остервальдером є діаграмою, основна мета якої — глибоке дослідження потреб клієнтів. Вона деталізує бізнес-план і включає дев'ять ключових складових: ціннісну пропозицію, сегменти споживачів, канали збуту, відносини з клієнтами, структуру витрат, основні види діяльності, ключові ресурси, партнерів та потоки доходів.

Ця модель доповнює стратегію «блакитного океану», пропонуючи цілісне візуальне представлення бізнесу, яке дозволяє побачити, як зміни в одній його частині вплинуть на інші.

Досягнення «інновації цінності» відбувається шляхом підвищення цінності для споживача за рахунок нових переваг і сервісів при одночасному зменшенні витрат шляхом відмови від менш цінних елементів.

Реалізувати це можна за допомогою чотирьохкрокової моделі:

1. вилучення з ціннісної пропозиції факторів, які є тривіальними та з надмірною конкуренцією у галузі;
2. скорочення того, що можна значно зменшити порівняно з існуючими стандартами;
3. збільшення тих характеристик, які мають бути розвинені понад звичний рівень;
4. створення факторів, яких раніше не існувало в галузі, але які будуть цінними для клієнтів.

Стратегія «блакитного океану» передбачає одночасне підвищення цінності та зниження витрат. Це досягається шляхом визначення елементів ціннісної пропозиції, які можна вилучити, скоротити, посилити або створити заново.

Поєднання стратегії «блакитного океану» з шаблоном бізнес-моделі дає змогу комплексно проаналізувати інновації бізнес-моделі. Використовуючи чотири дії (вилучення, створення, скорочення, збільшення) щодо кожного структурного блоку, можна відразу визначити, як зміни в одній частині бізнес-моделі вплинуть на інші. Зокрема, легко оцінити, які наслідки матимуть зміни у сфері цінності для структури витрат і навпаки.

У результаті такого поєднання з'являється наочний інструмент для аналізу та формування споживчої цінності. Ця схема довела свою ефективність: на відміну від традиційних маркетингових досліджень, вона дозволяє безпосередньо контролювати весь ланцюг — від виробництва до поширення продукції.

У багатьох підприємств часто відсутні спеціалізовані відділи стратегічних досліджень, а стратегічне мислення обмежується лише баченням керівництва. Немає науково обґрунтованих систем для розробки, реалізації та оцінки стратегії, через що вона не інтегрується з операційною діяльністю й залишається декларативною. Конкуренція з глобальними гравцями лише посилюється, і для збереження конкурентоспроможності

підприємствам необхідно зміцнювати свій менеджмент, роблячи ефективне стратегічне управління одним із пріоритетів розвитку.

1.3. Інноваційні моделі та бізнес-екосистема як інструменти формування конкурентних стратегій

В умовах дедалі жорсткішої ринкової конкуренції, постійної зміни потреб клієнтів та стрімкого розвитку науки й техніки підприємства стикаються з серйозними викликами щодо свого виживання та розвитку. Численні теоретичні дослідження та практичні приклади доводять, що впровадження стратегічного управління є ключовим інструментом для досягнення сталих конкурентних переваг у складному та мінливому бізнес-середовищі. Зі зростанням глобалізації та інтернаціоналізації ринків компанії змушені конкурувати на міжнародному рівні з потужними транснаціональними корпораціями, що вимагає формування конкурентних стратегій, адаптованих до змін зовнішнього середовища та власних ресурсних можливостей.

Як зазначає Коренюк Д. конкурентна стратегія є ключовим чинником успіху підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та швидких технологічних змін [16, с. 31]. Сучасне стратегічне планування передбачає використання новітніх методів — сценарного планування, розвитку динамічних спроможностей, формування бізнес-екосистем, стратегії «блакитного океану» та agile-підходів.

Особливо важливу роль стратегічне планування відіграє для виробничих підприємств, що стикаються з швидкими темпами технологічних змін, високою конкуренцією та необхідністю постійних інновацій.

На думку Мохонько Г. сучасні умови зумовлюють актуальність використання новітніх технологій стратегічного планування, які забезпечують ефективне формування та реалізацію стратегічних цілей в умовах невизначеності та складності зовнішнього середовища. До таких

підходів належать сценарне планування, розвиток динамічних спроможностей, формування бізнес-екосистем, стратегії «блакитного океану», а також agile-підходи [22].

Сценарне планування передбачає створення кількох альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та оцінку їх впливу на стратегію компанії. Такі сценарії базуються на аналізі ключових трендів, подій і факторів невизначеності, які можуть суттєво вплинути на бізнес у довгостроковій перспективі. Зазвичай розробляють три–чотири контрастні сценарії, що охоплюють можливі зміни у макроекономічній, технологічній, соціально-культурній, політико-правовій та екологічній сферах.

Перевагою цього підходу є можливість формування стійких (robust) стратегій, ефективних за різних варіантів розвитку подій. Такі стратегії спрямовані на забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності бізнесу, передбачають диверсифікацію, розвиток ключових компетенцій, гнучкі організаційні структури та постійний моніторинг зовнішніх змін.

Яскравими прикладами компаній, які демонструють високий рівень розвитку динамічних здібностей, є Apple, Amazon, Google, Tesla, Netflix та інші. Ці підприємства постійно перебувають у пошуку нових технологічних і ринкових можливостей, оперативно адаптуються до змін у вподобаннях споживачів та конкурентному середовищі, а також безперервно оновлюють і трансформують свої бізнес-моделі та продуктові лінійки.

Ще однією впливовою сучасною технологією стратегічного розвитку є концепція бізнес-екосистем. Її широке поширення в останні роки зумовлене розвитком цифрових платформ і мережевих ефектів. Під бізнес-екосистемою розуміють динамічну спільноту організацій та індивідів, які взаємодіють у межах спільної платформи або набору правил з метою колективного створення та надання споживчої цінності [20]. На відміну від традиційних галузей і ланцюгів створення вартості, де компанії зосереджуються переважно на власних продуктах і процесах, бізнес-

екосистеми спрямовані на кооперативне створення інноваційних рішень та формування синергії між учасниками.

Ключові елементи бізнес-екосистеми:

1. Платформа – технологічна інфраструктура та набір стандартів, які забезпечують взаємодію й сумісність між учасниками екосистеми (наприклад, операційна система, API-інтерфейси, протоколи обміну даними тощо).

2. Учасники – компанії, організації та окремі особи, які створюють, поширюють і споживають продукти та послуги в межах екосистеми (зокрема, розробники програмних додатків, постачальники контенту, рекламодавці, кінцеві користувачі тощо).

3. Взаємовідносини – формальні та неформальні зв'язки між учасниками екосистеми, що ґрунтуються на спільних цінностях, довірі, обміні знаннями та взаємній вигоді.

4. Управління – механізми координації й регулювання діяльності учасників, включно з правилами доступу, стандартами якості, процедурами врегулювання конфліктів тощо.

5. Цінність – сукупність вигод, які отримують учасники екосистеми та кінцеві споживачі від колективного створення та використання продуктів і послуг [17, с.51].

Волков Є. визначає стратегію розвитку бізнес-екосистеми як процес створення та безперервне вдосконалення платформи, залучення та утримання критичної маси учасників, стимулювання інновацій і мережевих ефектів, а також забезпечення справедливого розподілу створеної цінності між усіма учасниками [6, с.57]. При цьому компанія-лідер екосистеми (так званий keystone) має досягати балансу між контролем над платформою та відкритістю для зовнішніх партнерів, а також між короткостроковою прибутковістю та довгостроковим розвитком екосистеми.

Ще однією сучасною технологією стратегічного розвитку, яка набула широкого поширення в останні роки, є платформенні стратегії. По суті,

вони становлять окремий випадок бізнес-екосистем, однак характеризуються низкою специфічних особливостей та переваг. Платформенна стратегія передбачає створення технологічної інфраструктури та бізнес-моделі, що дає змогу зовнішнім учасникам (розробникам, постачальникам, користувачам) створювати та обмінюватися цінністю в межах єдиної екосистеми. Ключовим джерелом конкурентної переваги платформи виступають мережеві ефекти, які виникають унаслідок взаємодії та синергії між різними групами учасників.

Таблиця 1.3

Основні типи сучасних стратегій [6,16,17]

Тип	Характеристика	Приклади застосування
Агрегаційні	Об'єднують велику кількість постачальників і споживачів товарів або послуг, забезпечуючи ефективний пошук, порівняння та здійснення транзакцій	Booking.com, Airbnb
Соціальні	Забезпечують комунікацію, обмін інформацією та встановлення зв'язків між користувачами	Facebook, Instagram, TikTok
Мобілізаційні	Залучають і координують ресурси та дії великої кількості учасників для досягнення спільних цілей чи вирішення конкретних завдань	Wikipedia, Kickstarter, Uber
Інноваційні	Надають інструменти та інфраструктуру для розробки й поширення інноваційних продуктів і сервісів	iOS, Android, AWS,

Платформенні стратегії дають змогу компаніям суттєво зменшити витрати на створення та поширення продуктів і послуг, а також швидко масштабувати бізнес за рахунок залучення зовнішніх учасників. Визначальним чинником успіху платформи є досягнення критичної маси користувачів і формування позитивних мережевих ефектів, за яких цінність платформи для кожного учасника зростає разом зі збільшенням загальної кількості учасників. Це створює так званий замкнений цикл розвитку (virtuous cycle), що забезпечує платформі стійку конкурентну перевагу та ускладнює вихід на ринок нових конкурентів.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ПАРИТЕТ» ТА АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1. Тенденції розвитку ринку світлопрозорих конструкцій

Ринок світлопрозорих конструкцій (СПК) охоплює широкий спектр виробів, основним призначенням яких є забезпечення проникнення природного світла, теплоізоляції, звукоізоляції та естетичності у будівлях. Групи продуктів, що входять до ринку світлопрозорих конструкцій: віконні системи, дверні конструкції зі склом, фасадні системи (скляні фасади), оскління балконів і лоджій, скління дахів, навіси, зимові сади, перегородки та внутрішнє скління, фурнітура та аксесуари. Цей ринок залежить від розвитку житлового і комерційного будівництва.

У 2024 році обсяг виробництва світлопрозорих конструкцій становив орієнтовно 3,7–3,9 млн одиниць, що на приблизно 5% менше порівняно з 2023 роком. Незважаючи на складну ситуацію в країні, обмежене фінансування відновлювальних робіт та посилення обстрілів з боку країни-агресора, варто відзначити, що галузь продовжує утримувати позиції.

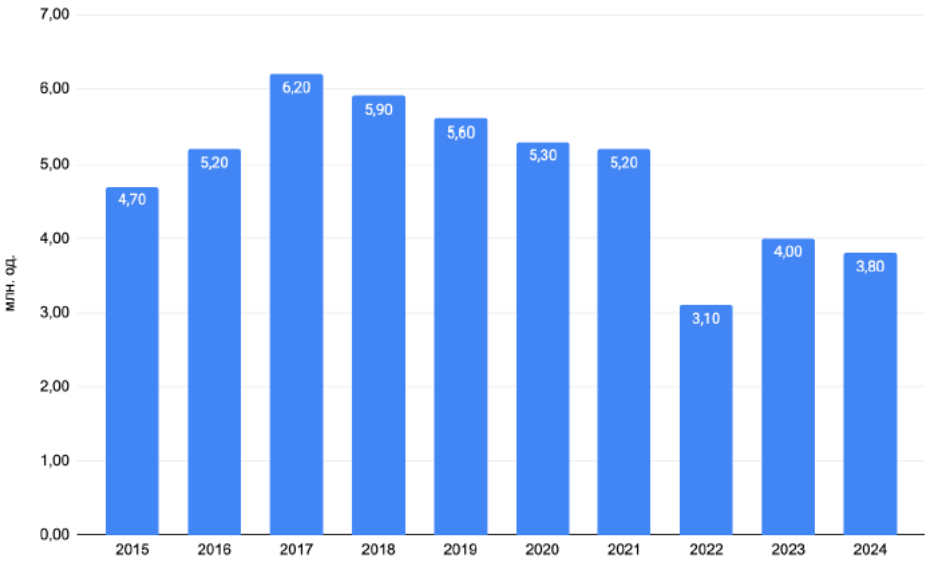


Рис. 2.1. Обсяги ринку світлопрозорих конструкцій України, (млн. од.)

На основі розрахункових даних щодо обсягів виробництва віконних конструкцій можна визначити лідерів галузі. Абсолютним лідером за кількістю виготовленої продукції є компанія Viknar'off із виробництвом близько 450 тисяч одиниць, демонструючи високий рівень потужностей і стабільне зростання. Другу позицію посіла Фабрика вікон «Екіпаж» із показником понад 350 тисяч одиниць. Дещо відстають, але також входять до лідерів ринку компанії ТОВ «Акорд-С» (ТМ Epsilon) та ВікнаСтиль Трейдинг, які демонструють обсяги виробництва на рівні близько 190 і 170 тисяч одиниць відповідно.

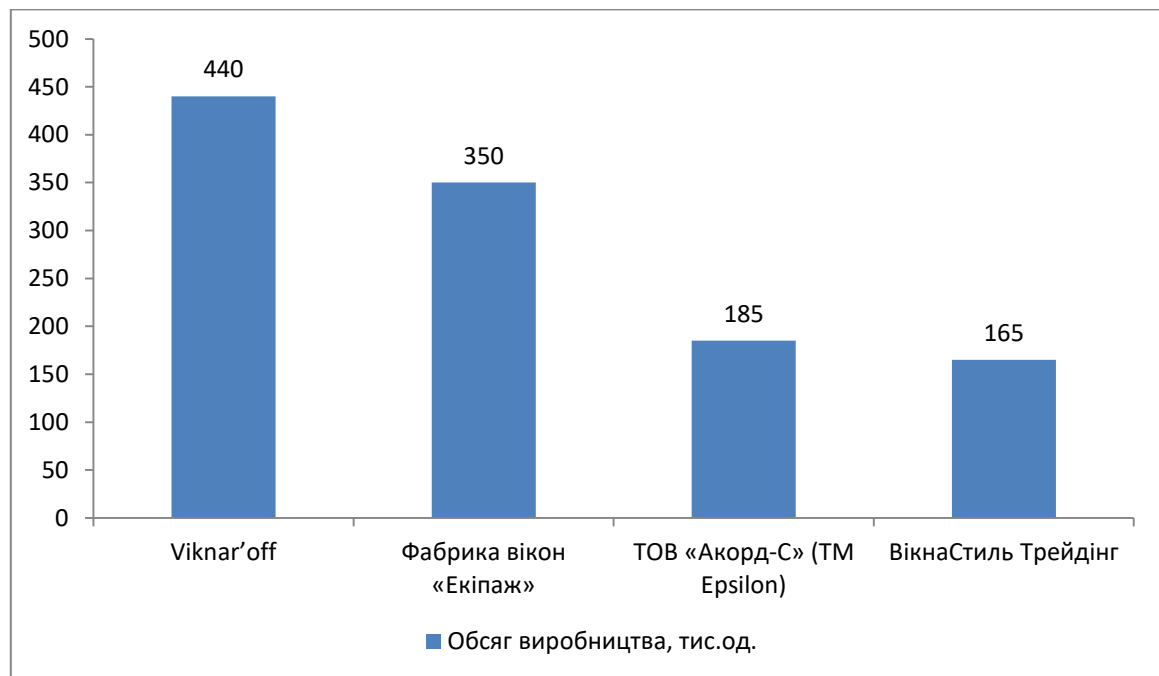


Рис. 2.2. Лідер ринку світлопрозорих конструкцій України, (тис. од.)

У 2024 році експорт віконних конструкцій з України продемонстрував суттєве зростання, досягнувши 38,8 млн доларів порівняно з 29 млн у 2023 році. Така позитивна динаміка пояснюється кількома важливими чинниками. По-перше, європейські дистриб'ютори збільшили обсяги замовлень в українських виробників, переконавшись у їхній надійності навіть в умовах нестабільної внутрішньої ситуації. Це підвищило довіру до українських компаній та дало змогу зміцнити зовнішні зв'язки. По-друге, з огляду на скорочення споживання віконної продукції на внутрішньому

ринку, виробники почали активніше орієнтуватися на експорт, що виявилось ефективною стратегією для збереження обсягів виробництва. Лідерами серед експортерів стали компанії ЄВРО ВІНДОУС (тм Вікна Стиль), Тервікнопласт (тм Viknar'off) та Континент Груп (тм Framex), які суттєво посилили свої позиції на міжнародному ринку. Динаміка експорту віконних конструкцій з України наведена на рис.

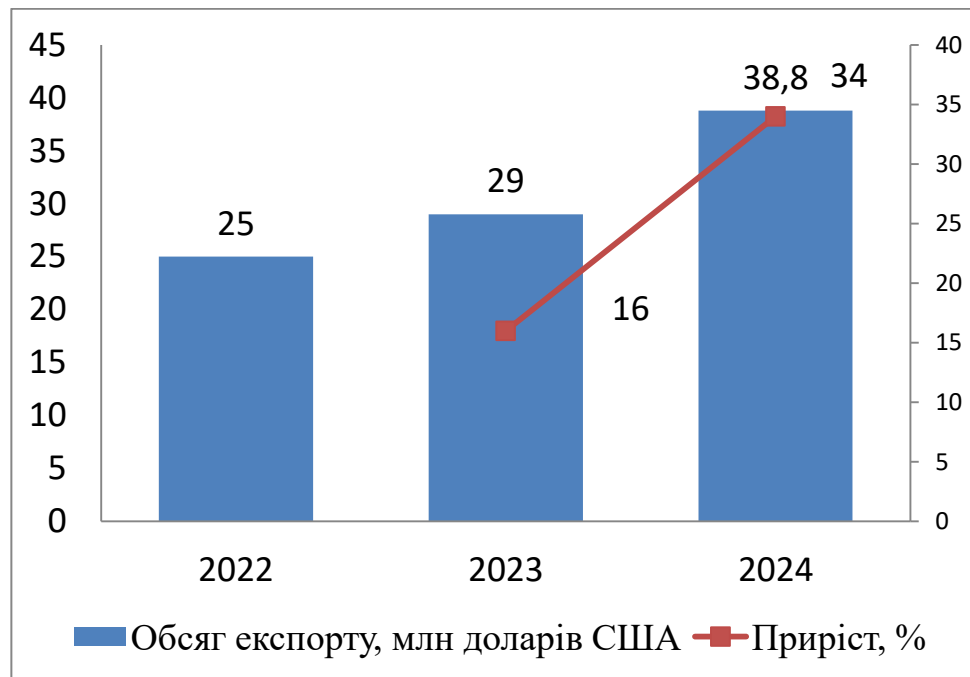


Рис. 2.3. Динаміка експорту віконних конструкцій з України, млн. дол., %

У 2024 році обсяг експорту ПВХ-вікон та дверей з України до країн Європейського Союзу досяг 32 мільйонів євро, що на 32% більше, ніж у 2023 році. Вперше за всю історію українські виробники перевищили межу в 30 мільйонів євро в цьому товарному сегменті. Хоча їхня частка на загальному ринку ЄС залишається порівняно невеликою (близько 0,1%), темпи зростання експорту є вражаючими, особливо на окремих ринках, зокрема у Польщі.

Постачання ПВХ-конструкцій з України до ЄС демонструє стабільне зростання з 2014 по 2024 роки: якщо у 2014 році обсяг становив лише 0,4

млн євро, то у 2020 він перевищив 14 млн євро, а у 2024 році сягнув 32,1 млн євро.

Найдинамічніше зростання у 2024 році зафіксовано саме на польському ринку: імпорт українських ПВХ-виробів зріс на 127% порівняно з 2023 роком, досягнувши 13,7 млн євро. Для порівняння, у 2020 році імпорт до Польщі вперше перевищив 1 млн євро (1,3 млн), у 2022 році він зріс майже вдвічі (до 2,5 млн), а у 2023 році збільшився ще на 140% – до 6 млн євро. Таким чином, Польща у 2024 році стала провідним напрямком експорту ПВХ-вікон та дверей з України.

Попри зростаючий імпорт українських ПВХ-вікон і дверей до країн Європейського Союзу, активність європейських компаній на українському ринку залишається незначною. У 2024 році обсяг експорту ПВХ-виробів із країн ЄС до України склав лише 1,2 мільйона євро. Лідером серед експортерів виступила Німеччина з показником 0,5 млн євро, за нею – Польща (0,35 млн євро) та Італія (0,25 млн євро). Структура імпорту ПВХ-виробів із країн ЄС у 2024 р. наведено на рис.

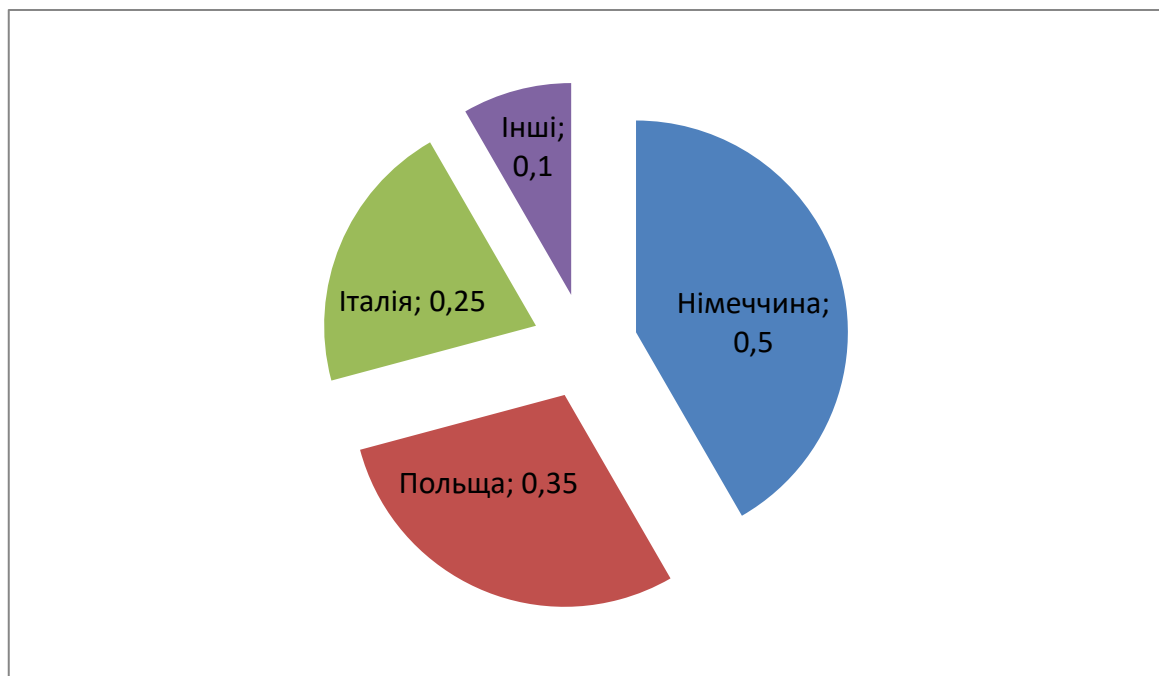


Рис. 2.4. Структура імпорту ПВХ- виробів із країн ЄС у 2024 р., млн. євро

Ринок ПВХ профілю.

У 2024 році ринок ПВХ-профілю в Україні продемонстрував незначне, але позитивне зростання порівняно з попереднім роком. Загальний обсяг виробництва та імпорту сягнув 67–69 тис. тонн, перевищивши показники 2023 року (65–67 тис. тонн). Лідерство на ринку зберегла національна компанія MIROPLAST (TM WDS), яка утримує стабільну частку в межах 29–31% від загального обсягу реалізації профілю в країні.

Однією з ключових тенденцій 2024 року стало активне зростання сегмента профільних систем із монтажною глибиною 76 мм. Як і анонсувалося раніше, на ринок вийшли нові продукти таких виробників, як VEKA Україна (Softline 76AD і 76MD), Акорд-С (Epsilon 76) та VIKNALAND (VIKNALAND 76), що свідчить про поступову переорієнтацію галузі на сучасні енергоефективні рішення.

Ринок скла.

У 2024 році ринок скла в Україні демонстрував помірну динаміку з незначним загальним зниженням імпорту флоат-скла на 3,6%. Лідером залишилася турецька компанія **Sisecam**, яка утримує 43% ринку. При цьому спостерігалось суттєве зниження присутності білоруського **Гомельскло** — з 24% у 2023 році до лише 9% у 2024-му. Натомість новим важливим гравцем став Єгипет, чия частка зросла до 18% за два роки.

Попри загальне скорочення, обсяг імпорту флоат-скла товщиною 6–10 мм досяг **1 159 672 м²**, що на 3,6% більше порівняно з 2023 роком (1 120 438 м²). Водночас, імпорт **енергозберігаючого скла (LOW-E + MF)** зростав динамічніше — до **822 909 м²**, що майже на 19% більше, ніж роком раніше (694 342 м²).

Компанія **Euroglass** закріпила своє лідерство на ринку, підвищивши частку до 43% проти 40% у попередньому році, що свідчить про стабільний попит на її продукцію.

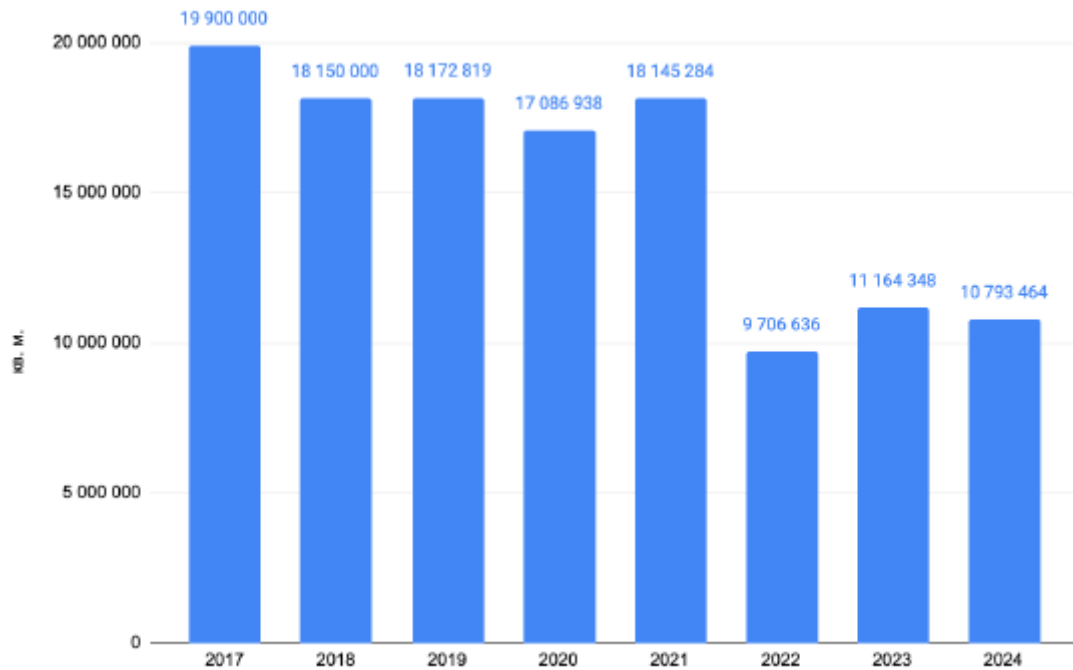


Рис. 2.5. Динаміка імпорту флоат-скла 4 мм в Україну 2017-2024 рр (кв.м)

Ринок фурнітури.

У 2024 році ринок віконної поворотно-відкидної фурнітури в Україні залишався відносно стабільним. За оцінками «Віконного Консалтингу», обсяг реалізації склав близько 2,8 млн комплектів, що лише на 3,45% менше порівняно з 2023 роком (2,9 млн комплектів). Таке зниження може вклатися в межі статистичної похибки, враховуючи розрахунковий метод оцінювання.

Трійка лідерів ринку залишилася незмінною: Axor Industry, Vorne та Winkhaus. Варто відзначити, що компанія Siegenia представила на ринку нову серію фурнітури Titan з протизламними грибоподібними цапфами, яка відповідає широкому спектру споживчих потреб і може використовуватись для вікон великої ваги та розмірів, включаючи арочні та трапецієподібні конструкції, а також різні типи провітрювання.

Національний виробник Axor Industry активно розширює свій асортимент: на ринку з'явилися нова фурнітура для розсувних систем AXOR Intent Glide Tech, серія віконних ручок AXOR Astrum (у різних варіаціях з ключами), а також нові врізні замки для алюмінієвих дверей.

Компанія також оновила кольорову гаму 3D-петель і ручок — додано бронзу, срібло, антрацит і чорний. У першому кварталі 2025 року Ахор планує вивести на ринок оновлену преміальну комплектацію фурнітури Smart Quick для виробників світлопрозорих конструкцій.

Декоративне покриття для ПВХ профілів (ламінаційні плівки).

У 2024 році ринок ламінаційних плівок в Україні продемонстрував позитивну динаміку, зрісши майже на 4% у порівнянні з 2023 роком. Лідируючі позиції продовжує утримувати ізраїльська продукція **Winshield**, яка займає приблизно 60% від загального обсягу декоративних покриттів. Зростання частки цієї плівки значною мірою стало можливим завдяки активному використанню її національними виробниками профілю — MIROPLAST, VIKNALAND та OPEN TECK.

На другій позиції знаходяться німецькі бренди **Continental** і **Renolit**, кожен з яких має по 16% ринку.

Структура ринку наведена на рис.

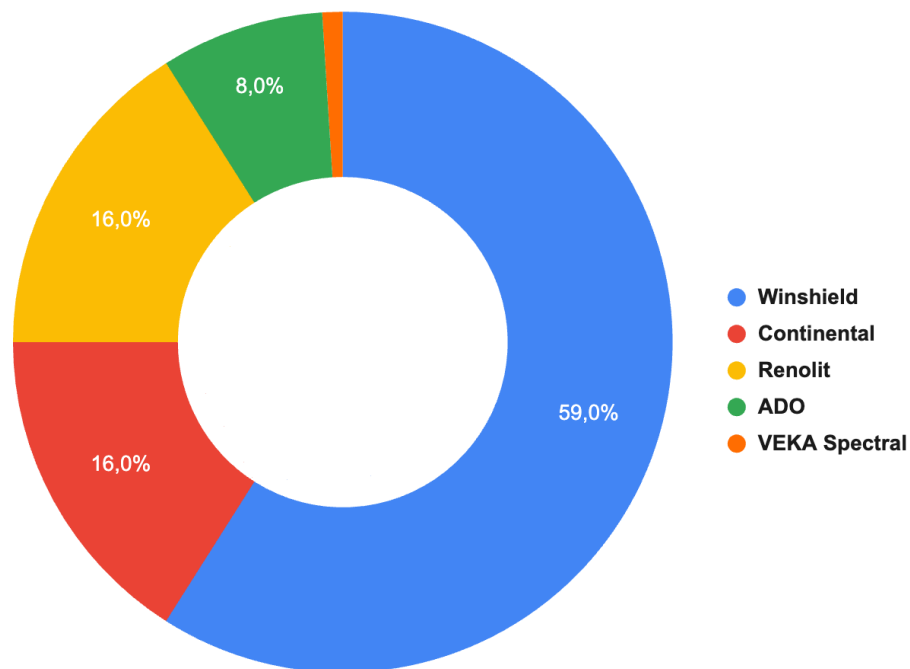


Рис. 2.6. Структура ринку ламінаційних плівок за виробниками у 2024 р.

Трудові ресурси залишаються важливим чинником розвитку ринку світлопрозорих конструкцій в Україні. З одного боку, доступна вартість

робочої сили забезпечує конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. З іншого — відтік кваліфікованих кадрів за кордон та дефіцит монтажників і технічного персоналу створюють виклики для виробників і переробників. Водночас спостерігається зростання рівня професійної підготовки завдяки співпраці компаній із закладами освіти. Подальший розвиток галузі потребує інвестицій у навчання, підвищення престижу робітничих професій та збереження трудового потенціалу в країні.

Факторні умови для ринку світлопрозорих конструкцій формуються під впливом як позитивних, так і негативних тенденцій. Серед основних викликів — зростання світових цін на алюміній і скло, імпортозалежність профільних систем, відтік кваліфікованої робочої сили. Разом з тим, ринок підтримується за рахунок зростання виробництва ПВХ в Україні, диверсифікації постачальників склопакетів та розвитку технологій вторинної переробки. Позитивним чинником також залишається доступ до дешевших трудових ресурсів порівняно з європейським ринком та розвиток логістичної й промислової інфраструктури, що сприяє внутрішній стабільності. Загалом факторні умови залишаються напруженими, але з наявним потенціалом для стабілізації.

Конкуренція на внутрішньому ринку.

Високий рівень конкуренції. Ринок світлопрозорих конструкцій (СПК) в Україні характеризується великою кількістю гравців, серед яких переважають вітчизняні виробники. Разом з тим, зберігається суттєвий вплив іноземних компаній, які пропонують продукцію з високими показниками енергоефективності та інноваційності. Імпорт продукції, зокрема з країн ЄС та Туреччини, продовжує зростати, що створює додатковий тиск на локальних виробників. Найбільш конкурентними сегментами залишаються ринки пластикових та алюмінієвих конструкцій. В умовах цінової конкуренції компанії активно інвестують у технологічне оновлення, розширення асортименту та підвищення якості обслуговування,

однак бар'єри входу на ринок залишаються відносно низькими, що підтримує високий рівень конкуренції.

Умови попиту на внутрішньому ринку

Зростаючий попит на ринку. У 2024 році спостерігається активізація попиту на світлопрозорі конструкції завдяки зростанню будівельної активності в житловому та комерційному секторах, а також державним програмам з відбудови та енергоефективності. Найбільші темпи зростання демонструє сегмент енергоощадних вікон і фасадних систем. Водночас спостерігається тенденція до зниження попиту на недорогі базові конструкції через зміщення уподобань споживачів у бік продукції з підвищеними характеристиками комфорту та безпеки. Частка експорту також збільшується, що свідчить про здатність українських компаній відповідати міжнародним стандартам якості.

Кластер підтримуючих галузей

Розвиток будівельної галузі та зростання темпів урбанізації в Україні, особливо в центральних і західних регіонах, стимулюють попит на світлопрозорі конструкції. У 2023–2024 роках обсяги введеного в експлуатацію житла та об'єктів реконструкції зросли на 6–8%, що створює стабільний ринок збуту для віконної, фасадної та дверної продукції. Сприятливо на галузь впливає розвиток суміжних виробництв — скла, профілю та фурнітури, де сформувалися національні кластери (наприклад, Euroglass, MIROPLAST, Axor). Це знижує залежність від імпорту, оптимізує логістику та забезпечує безперебійне постачання комплектуючих. Крім того, ринок СПК тісно інтегрований із виробниками теплоізоляційних матеріалів, сендвіч-панелей, ущільнювачів та герметиків. Зростаючий попит на енергоефективні рішення сприяє інноваціям, розширенню асортименту та загальному зміцненню галузі.

Систематизуємо виділені фактори та результати представимо у наступній таблиці.

Аналіз зовнішнього середовища ринку світлопрозорих конструкцій за методом ромбу переваг М. Портера

Група факторів	Фактори	Зміст	Характер впливу
1. Факторні умови	Динаміка цін на алюміній	Світовий попит на алюміній зберігає стабільне зростання. Через дефіцит і енергетичну нестабільність у 2024 році ціна зросла на 12–15%, що підвищує собівартість СПК.	негативний
	Зростання цін на скло	Внаслідок зниження виробництва та логістичних проблем у 2023–2024 роках ціни на флоат-скло виросли на 7–10%, що ускладнює формування конкурентних цінових пропозицій.	негативний
	Імпортозалежність профільних систем	Значна частина профілю для СПК імпортується з ЄС, Туреччини та Близького Сходу. Коливання курсу валют та логістичні ризики впливають на цінову стабільність.	негативний
	Зростання виробництва ПВХ в Україні	Національні виробники (наприклад, MIROPLAST) стабілізували обсяги виробництва у 2024 році, що сприяє доступності сировини та зниженню залежності від імпорту.	позитивний
	Диверсифікація постачальників склопакетів	На українському ринку присутні як європейські, так і турецькі, єгипетські, білоруські виробники скла, що стимулює конкуренцію та розширює асортимент.	позитивний
	Розвиток технологій вторинної переробки ПВХ	Актуальність переробки відходів зростає через екологічні вимоги. Деякі українські компанії почали впроваджувати технології рециклінгу профілю.	позитивний
Трудові ресурси	Низька вартість робочої сили	Хоча середня заробітна плата у промисловості поступово зростає, вона все ще суттєво нижча за рівень оплати праці в країнах ЄС. Це створює конкурентну перевагу для українських виробників СПК на експортних ринках.	позитивний
	Відтік кваліфікованих кадрів	Значна кількість працівників, у тому числі з виробничих спеціальностей, продовжують виїжджати за кордон. Це ускладнює кадрове забезпечення галузі, особливо в регіонах із високим рівнем міграції.	негативний
	Дефіцит монтажників та інженерного персоналу	У 2023–2024 роках спостерігається нестача кваліфікованих фахівців з монтажу вікон, фасадів і дверей, а також проектувальників і техніків з роботи з ПВХ/алюмінієвими системами.	негативний
	Підвищення рівня	Завдяки програмам партнерства між виробниками профілю/фурнітури та ПТНЗ,	позитивний

Група факторів	Фактори	Зміст	Характер впливу
	професійної підготовки	зростає доступ до навчання майбутніх фахівців галузі.	
	Гнучкість зайнятості у секторі	Галузь здатна оперативно адаптуватися до змін попиту, що дозволяє залучати працівників на умовах часткової чи сезонної зайнятості.	позитивний
Інфраструктура	Розвиток інфраструктури	Інфраструктура ринку світлопрозорих конструкцій активно формується навколо великих промислових центрів і регіонів із високим будівельним потенціалом. Її підтримують логістичні хаби, митні термінали, транспортні мережі та банківські інструменти для фінансування операцій. Наявність виробничих кластерів (профіль, фурнітура, склопакети) та зручна транспортна доступність сприяють скороченню термінів поставки й зниженню витрат.	позитивний
2. Кластер підтримуючих галузей	Розвиток будівельної галузі та урбанізація	Активне житлове та комерційне будівництво в Україні, особливо в західних та центральних регіонах, стимулює попит на світлопрозорі конструкції. Урбанізація сприяє зростанню потреб у фасадних, віконних і дверних системах. У 2023–2024 рр. обсяги введеного в експлуатацію житла та об'єктів реконструкції зросли на 6–8%.	позитивний
	Розвиток суміжних виробництв (скло, фурнітура, профіль)	Формування національних виробничих кластерів (скло — Euroglass, профіль — MIROPLAST, фурнітура — Ахор) забезпечує сталий ланцюг постачання та зменшує залежність від імпорту. Наявність локальних партнерів спрощує логістику й знижує витрати.	позитивний
	Виробництво та постачання теплоізоляційних матеріалів	Ринок СПК тісно пов'язаний із виробництвом сендвіч-панелей, ущільнювачів, герметиків і теплоізоляційних матеріалів. Зростання попиту на енергоефективні рішення сприяє розширенню асортименту та інновацій у галузі.	позитивний
4. Умови попиту на ринку	Зростаючий попит	У 2024 році експорт СПК зріс до 38,8 млн доларів проти 29 млн у 2023-му. Європейські дистриб'ютори збільшили замовлення. Активізувався пошук зовнішніх ринків через спад внутрішнього попиту.	позитивний
5. Конкуренція на ринку	Високий рівень конкуренції	Ринок насичений українськими виробниками з розвиненою інфраструктурою. Одночасно зростає тиск з боку європейських конкурентів і Туреччини. Формується висока цінова конкуренція, особливо у сегменті енергоефективних рішень.	негативний



Рис. 2.7. Ромб національних переваг М. Портера для галузі світлопрозорих конструкцій (СПК)

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки про те, що позитивними факторами, які стимулюють розвиток ринку світлопрозорих конструкцій, є: зростання експорту, формування стабільного попиту в умовах активної відбудови та розвитку будівельної галузі, підвищення виробництва ПВХ в Україні, диверсифікація постачальників склопакетів і розвиток інфраструктури. Сприятливою є також наявність кластерів підтримуючих галузей (скло, профіль, фурнітура) та гнучкість трудових ресурсів.

Негативними факторами залишаються зростання цін на алюміній і скло, імпортозалежність профільних систем, відтік кваліфікованих кадрів та зростання конкуренції, зокрема з боку європейських виробників.

Ринок світлопрозорих конструкцій демонструє потенціал для подальшого зростання за умови адаптації до викликів ринку.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПАРИТЕТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПАРИТЕТ» створено відповідно до чинного законодавства України та здійснює свою діяльність на підставі власного Статуту. Місцезнаходження Товариства: 65005, Україна, Одеська область, місто Одеса, вулиця Мельницька, будинок 30в. ТОВ «ПАРИТЕТ» зареєстроване 22 серпня 1996 року, код ЄДРПОУ 24527686. Статутний капітал підприємства становить 10 000 000 гривень.

Директором та керівником товариства є Чегак Павло Олександрович, який здійснює загальне керівництво та приймає ключові управлінські рішення. Основним видом діяльності компанії є виробництво будівельних виробів із пластмас (КВЕД 22.23). Крім того, підприємство провадить широкий спектр інших видів діяльності, серед яких формування й оброблення листового скла, виробництво металевих дверей і вікон, установлення столярних виробів, спеціалізовані будівельні роботи, вантажні перевезення, діяльність у сфері архітектури, інжинірингу, а також роздрібна

торгівля, зокрема через Інтернет. Товариство активно розвивається, надаючи комплексні послуги в будівельній і транспортно-логістичній сферах.

Вже понад чверть століття компанія «ПАРИТЕТ» залишається одним із лідерів на українському ринку у сфері виробництва металопластикових вікон, дверей, фасадних конструкцій та скляних виробів. Заснована у 1996 році, компанія впевнено вийшла за межі внутрішнього ринку, успішно розвиваючи свою діяльність також у Європі та Північній Америці. Під брендом «Група ПАРИТЕТ» об'єднано дві відомі торгові марки — Divetro та Paritet, які символізують надійність, технологічність і сучасний підхід до виробництва.

Компанія активно впроваджує інноваційні рішення, маючи у своєму розпорядженні сучасну автоматизовану лінію з виготовлення склопакетів, власні виробничі потужності для ламінації профілю та гартування скла. Це дозволяє виготовляти понад 1000 квадратних метрів конструкцій різного рівня складності щодня. Високий рівень якості забезпечується також завдяки власним монтажним бригадам, які професійно виконують усі етапи — від замірів і доставки до встановлення. «ПАРИТЕТ» — це поєднання досвіду, технологій та орієнтації на результат, що дозволяє задовольняти потреби найвибагливіших клієнтів в Україні та за її межами.

Компанія «ПАРИТЕТ» прагне бути максимально доступною для своїх клієнтів, тому має кілька зручних локацій в Одесі та представництво в Ізмаїлі. Основний офіс компанії розташований у самому серці Одеси за адресою: вулиця Велика Арнаутська, 78А. Тут клієнти можуть отримати детальну консультацію, ознайомитися з продукцією та замовити повний спектр послуг — від замірів до монтажу.

Другий офіс компанії знаходиться на вулиці Адміральський проспект, 1В — у ще одному зручному районі міста, що дозволяє охопити ширше коло клієнтів. В обох одеських офісах працюють кваліфіковані спеціалісти, які готові надати професійну допомогу з вибором вікон, дверей чи скляних конструкцій. Для зручності клієнтів діє єдиний номер телефону — 063-735-

34-00, за яким можна отримати оперативну інформацію чи записатися на консультацію.

Окрім того, компанія має дилерський центр у місті Ізмаїл за адресою: вулиця Покровська, 62. Це дозволяє забезпечити якісне обслуговування клієнтів і в інших регіонах України, розширюючи присутність бренду «ПАРИТЕТ».

Структура реалізації ТОВ «Паритет» у 2024 р. наведена на рис.

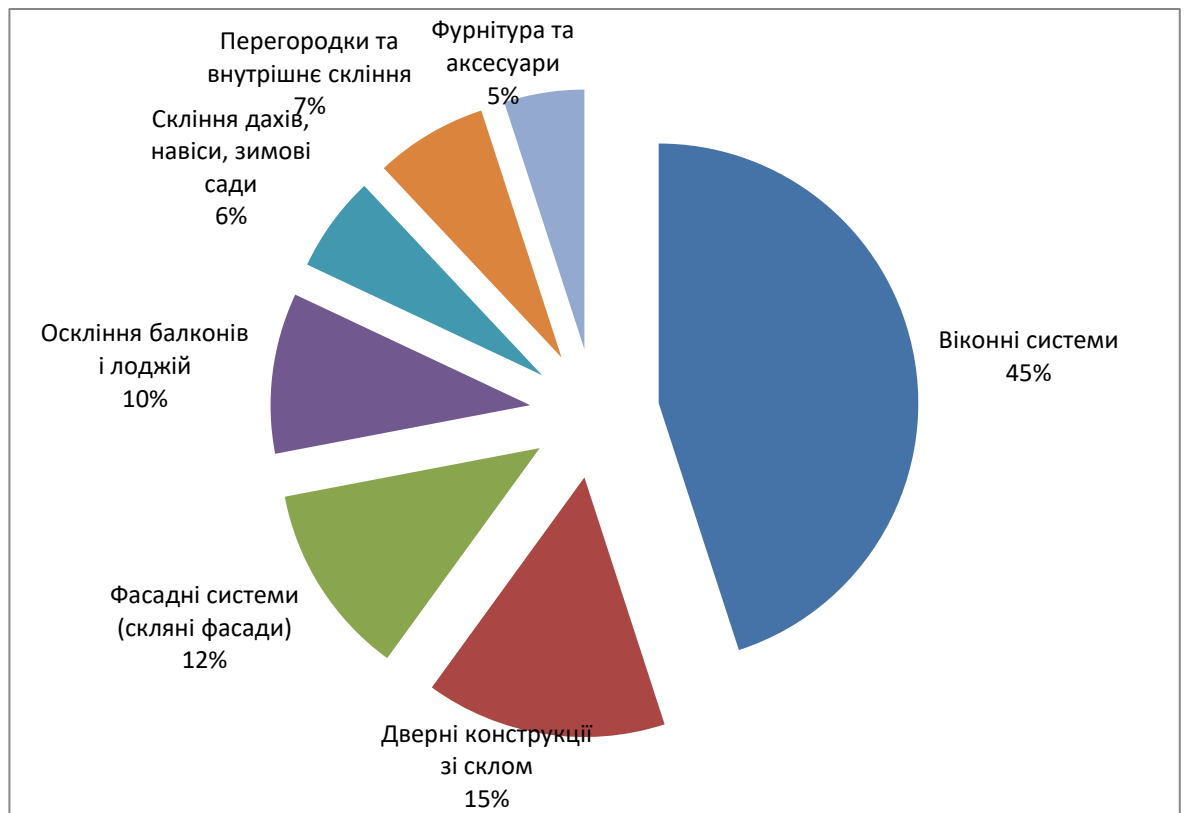


Рис. 2.8. Структура реалізації ТОВ «Паритет» у 2024 р., %

Аналіз структури реалізації продукції компанії свідчить про домінування віконних систем, які займають найбільшу частку — 45%. Дверні конструкції зі склом посідають друге місце з часткою 15%, що свідчить про значний попит на цей вид продукції. Фасадні системи складають 12% реалізації, що демонструє активну участь компанії в сегменті сучасного скління будівель. Оскління балконів і лоджій (10%) та скління дахів, зимових садів (6%) вказують на попит серед приватних клієнтів і забудовників. Перегородки та внутрішнє скління (7%) та фурнітура й аксесуари (5%) доповнюють асортимент, забезпечуючи комплексність пропозиції. Така

структура дозволяє компанії задовольняти різноманітні потреби ринку та зміцнювати позиції в кількох суміжних сегментах.

Компанія «ПАРИТЕТ» заслужено користується довірою клієнтів завдяки своїм незаперечним перевагам, які відрізняють її від конкурентів на ринку вікон та дверей. Однією з головних гарантій якості є офіційна 5-річна гарантія на всю продукцію, що підтверджує довговічність і надійність кожного виробу. Всі конструкції виготовляються виключно з європейських комплектуючих, що забезпечує високу якість, енергоефективність та стійкість до зовнішніх чинників.

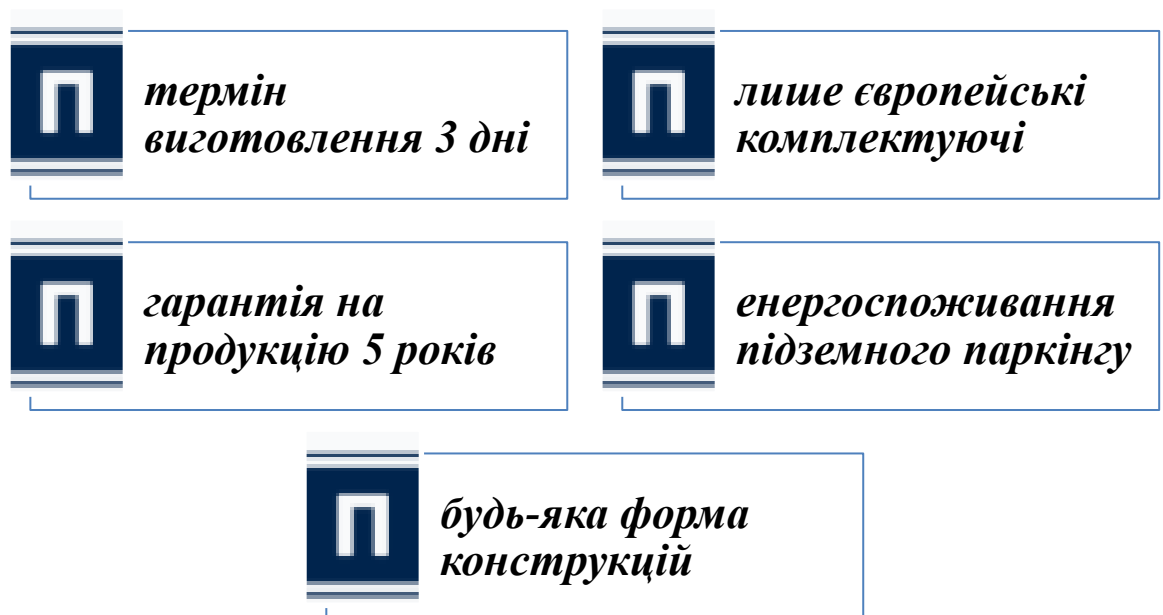


Рис. 2.9. Конкурентні переваги ТОВ «Паритет»

Окремою перевагою є надзвичайно короткий термін виготовлення — лише 3 робочі дні. Це особливо актуально для тих, хто цінує час і хоче якнайшвидше отримати нові вікна чи двері без затримок. Завдяки тому, що компанія працює без посередників, вартість продукції залишається максимально доступною для клієнтів. Ви сплачуєте тільки за якість, без додаткових націнок.

Крім стандартних рішень, «ПАРИТЕТ» пропонує широкий вибір дизайну — понад 40 варіантів кольорів на будь-який смак, що дозволяє

гармонійно поєднати конструкції з будь-яким інтер'єром чи фасадом. А можливість виготовлення вікон будь-якої форми відкриває безмежні дизайнерські перспективи — від класичних прямокутних до оригінальних арочних або круглих форм. Компанія працює з урахуванням усіх побажань клієнта, гарантуючи індивідуальний підхід і бездоганний результат.

Компанія «ПАРИТЕТ» пропонує своїм клієнтам на вибір три високоякісні профільні системи, які відповідають різним потребам та бюджету. Для тих, хто цінує максимальний комфорт, енергоефективність та довговічність, ідеальним рішенням стане **преміум-сегмент** — *Kömmerling 76 MD*. Це сучасна шестикамерна система з монтажною глибиною 76 мм, яка забезпечує відмінну тепло- та звукоізоляцію, має стильний вигляд і відповідає найвищим стандартам якості.

Середній клас представлений профілем **Kömmerling 70 ST Plus**, що входить до категорії *комфорт*. Це також шестикамерна система, але з монтажною глибиною 70 мм. Вона поєднує в собі високу якість, ефективність та оптимальну ціну, роблячи її популярним вибором для квартир та приватних будинків.

Для тих, хто шукає якісне та доступне рішення, компанія пропонує **Wintech 640** у категорії *стандарт*. Цей чотирикамерний профіль з монтажною глибиною 60 мм чудово підходить для об'єктів, де важливим фактором є ціна без втрати базових функціональних характеристик.

Усі системи відповідають європейським стандартам та гарантують надійність і довгий термін служби.

Організаційна структура ТОВ «Паритет» наведена на рис. 2.10.

Аналізуючи організаційну структуру компанії «ПАРИТЕТ», можна зазначити, що управління підприємством здійснюється централізовано під керівництвом директора, який несе відповідальність за стратегічний розвиток, прийняття ключових рішень та координацію роботи всіх підрозділів.

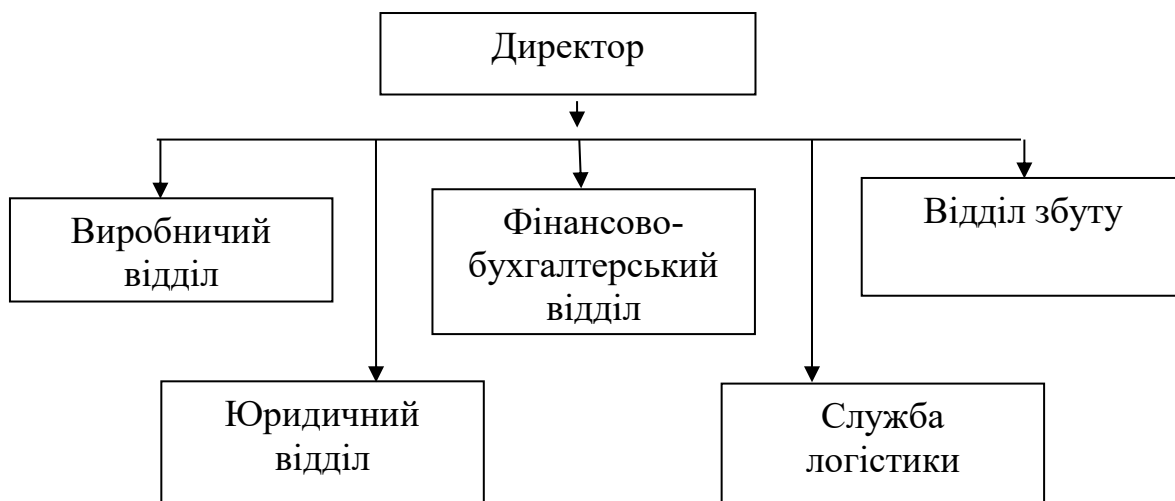


Рис. 2.10. Організаційна структура ТОВ «Паритет»

Директору підпорядковуються керівники основних служб, серед яких виробничий відділ, відділ збуту та маркетингу, служба логістики, технічний відділ, відділ кадрів та фінансово-бухгалтерська служба.

Виробничий відділ відповідає за безперебійне функціонування виробничих ліній, дотримання технологічних норм та контроль якості продукції. Відділ збуту та маркетингу займається просуванням продукції, роботою з клієнтами та дилерами, а також аналізом ринку. Служба логістики забезпечує ефективну організацію доставки та облік продукції. Технічний відділ займається впровадженням інновацій, модернізацією обладнання та технічним супроводом проєктів.

Фінансово-бухгалтерська служба веде облік, звітність та контролює фінансові потоки підприємства. Відділ кадрів займається підбором персоналу, його навчанням та розвитком. Така чітко структурована організаційна модель дозволяє ефективно управляти ресурсами, забезпечувати якість продукції та досягати високих результатів.

Станом на 01.01.2025 р. на підприємстві зареєстровано 169 осіб, що на 7 осіб менше попереднього року.

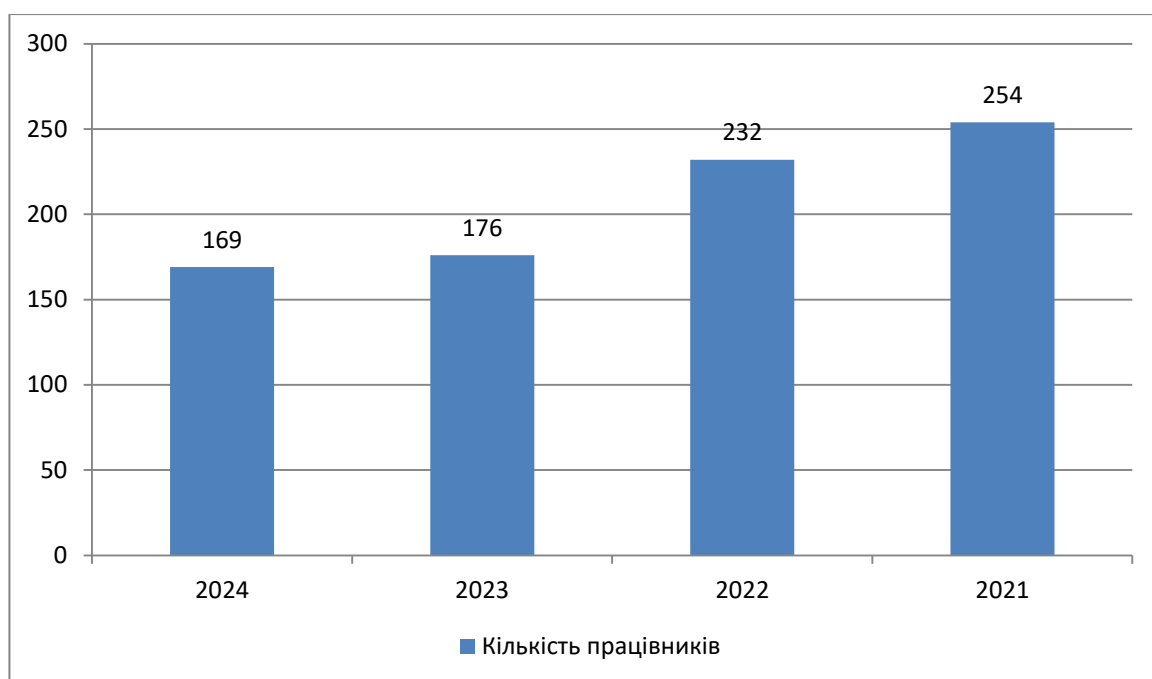


Рис. 2.11. Динаміка персоналу ТОВ «Паритет» протягом 2021-24 рр., осіб

Аналізуючи динаміку чисельності працівників компанії за період із 2021 по 2024 рік, спостерігається стійка тенденція до скорочення персоналу: з 254 працівників у 2021 році до 169 у 2024 році.



Рис. 2.12. Динаміка персоналу ТОВ «Паритет» протягом 2021-24 рр., тис.грн.

Аналіз фінансових показників компанії за 2020–2024 роки демонструє наступну динаміку. У 2022 році дохід суттєво зріс до 237947, проте чистий прибуток скоротився до 5708 тис. грн.. У 2023 році відбувся спад доходу до 168928 тис. грн., хоча чистий прибуток залишився на рівні 6088 тис.грн., що вказує на певне покращення ефективності діяльності. Найбільш позитивна тенденція простежується у 2024 році: зростання доходу до 331252 тис.грн. та одночасне підвищення чистого прибутку до 9387 тис.грн. демонструють успішну фінансову стабілізацію.

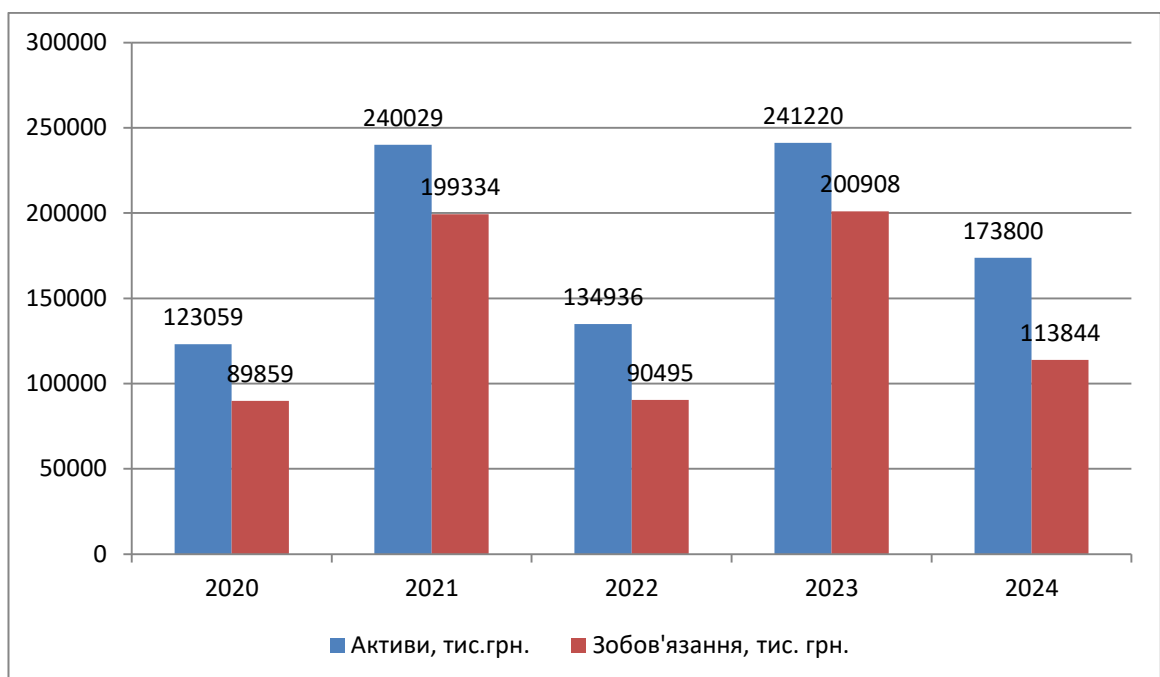


Рис. 2.13. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «Паритет» протягом 2021-24 рр., тис.грн.

Аналізуючи динаміку активів і зобов'язань компанії за 2020–2024 роки, видно значні коливання. У 2021 та 2023 роках спостерігалось різке зростання активів і одночасно суттєве збільшення зобов'язань, що свідчить про активне залучення позикових ресурсів для розвитку. У 2022 році активи і борги різко скоротилися, через скорочення діяльності, пов'язане з початком війни. У 2024 році активи знизилися порівняно з піковими роками, а зобов'язання суттєво зменшились, що свідчить про покращення фінансової стійкості компанії та зниження боргового навантаження.

Далі розрахуємо фінансові показники для ТОВ «Паритет».

В рамках аналізу розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт термінової ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт власного капіталу, коефіцієнт фінансової стійкості.

Після цього проаналізуємо рентабельність діяльності підприємства, розрахувавши наступні показники: рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів.

Розрахунок фінансових показників ТОВ «Паритет» за 2024 рік та формули розрахунку наведено у таблиці.

Таблиця 2.2

Формули розрахунку фінансових показників ТОВ «Паритет» та
приклад розрахунку за 2024 р.

Назва показника	Формула розрахунку	Розрахунок
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{\text{пот.лікв}} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$	$K_{\text{пот.лікв}} = 150756 / 113844 = \mathbf{1,32}$
Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{\text{Т лікв}} = (\text{ОА} - \text{ТМЗ}) / \text{ПЗ}$	$K_{\text{Т лікв}} = (150756 - 98328) / 113844 = \mathbf{0,46}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{абс. лікв}} = \text{ГК} / \text{ПЗ}$	$K_{\text{абс. лікв}} = 9743 / 113844 = \mathbf{0,86}$
Коефіцієнт власного капіталу	$K_{\text{вл.кап.}} = \text{ВК} / \text{ВБ}$	$K_{\text{вл.кап.}} = 22456 / 173800 = \mathbf{0,13}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фін.ст.}} = (\text{ПЗ} + \text{ДЗ}) / \text{ВБ}$	$K_{\text{фін.ст.}} = (113844 + 37500) / 173800 = \mathbf{0,87}$
Рентабельність сукупного капіталу	$R_{\text{ск}} = (\text{ЧП} / \text{ВБ}) \times 100\%$	$R_{\text{ск}} = (9387 / 173800) \times 100\% = \mathbf{5,40\%}$
Рентабельність власного капіталу	$R_{\text{вк}} = (\text{ЧП} / \text{ВК}) \times 100\%$	$R_{\text{вк}} = (9387 / 22456) \times 100\% = \mathbf{41,79\%}$
Рентабельність продажів	$R_{\text{пр}} = (\text{ЧП} / \text{Д}) \times 100\%$	$R_{\text{пр}} = (9387 / 331252) \times 100\% = \mathbf{2,83\%}$

Результати розрахунку за період 2022-2024 рр. наведемо у наступній таблиці.

Таблиця 2.3

Показники короткострокової ліквідності ТОВ «Паритет»

Показники	Норматив	2022	2023	2024	Приріст (2024–2022)
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	1,01	1,12	1,32	+0,31
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7–1	0,24	0,35	0,46	+0,22

Показники	Норматив	2022	2023	2024	Приріст (2024–2022)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	0,42	0,57	0,86	+0,44

Аналіз показників короткострокової ліквідності ТОВ «Паритет» свідчить про позитивну динаміку у 2022–2024 роках. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,01 до 1,32, що вказує на достатній рівень забезпечення поточних зобов'язань оборотними активами. Термінова ліквідність також покращилася — з 0,24 до 0,46, однак цей показник усе ще не досягає нормативного значення, що свідчить про фінансову залежність підприємства. Найбільш помітне зростання демонструє коефіцієнт абсолютної ліквідності — з 0,42 до 0,86, що перевищує норматив і свідчить про підвищення здатності компанії оперативно покривати борги за рахунок грошових коштів. Загалом, динаміка свідчить про зростання платоспроможності підприємства та його фінансової стабільності.

Наведемо результати розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «Паритет» за 2022–2023 рр. у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «Паритет»

Показники	Норматив	2022	2023	2024	Приріст (2022/2024)
Коефіцієнт власного капіталу	$\geq 0,5$	0,17	0,17	0,13	–0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\leq 1,0$	0,83	0,83	0,87	+0,04
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	> 1	0	1,97	2,70	+0,73

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Паритет» за 2022–2024 роки свідчить про наступну динаміку. Коефіцієнт власного капіталу знизився з 0,17 до 0,13, що свідчить про послаблення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування і відхилення від нормативного значення. Водночас коефіцієнт фінансової стійкості дещо зріс з 0,83 до 0,87, що свідчить про незначне підвищення здатності покривати зобов'язання власними та довгостроковими залученими коштами. Найбільш

позитивна динаміка спостерігається за коефіцієнтом покриття фінансових витрат, який із нульового рівня у 2022 році зріс до 2,70 у 2024 році, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства щодо обслуговування боргів.

Наступним етапом аналізу фінансового стану підприємства є аналіз рентабельності його діяльності, дані якого наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «ПАРИТЕТ»

Показники	Норматив	2022	2023	2024	Приріст (2022/2024)
Рентабельність сукупного капіталу (%)	> 0	4,23	2,52	5,40	+1,17
Рентабельність власного капіталу (%)	> 0	14,27	15,11	41,79	+27,52
Рентабельність продажів (%)	> 0	2,40	3,61	2,83	+0,43

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ПАРИТЕТ» за 2022–2024 роки свідчить про покращення загальної фінансової ефективності підприємства. Рентабельність сукупного капіталу зросла з 4,23% у 2022 році до 5,40% у 2024 році, що вказує на ефективніше використання загального обсягу активів. Найбільш позитивна динаміка простежується за рентабельністю власного капіталу — зростання з 14,27% до 41,79% свідчить про зростання прибутковості для власників бізнесу. Рентабельність продажів залишалася стабільною, коливаючись у межах 2,40–3,61%, що демонструє відносно постійну прибутковість від реалізації продукції. Загалом, підприємство демонструє позитивну тенденцію зростання прибутковості.

Загальний аналіз фінансових показників ТОВ «ПАРИТЕТ» за 2022–2024 роки свідчить про покращення платоспроможності та зростання ефективності використання ресурсів. Показники ліквідності мають позитивну динаміку, особливо абсолютна ліквідність, що свідчить про здатність компанії оперативно розраховуватись за зобов'язаннями. Хоча коефіцієнт власного капіталу залишається нижчим за норматив, рентабельність власного капіталу демонструє стрімке зростання, що

свідчить про підвищення прибутковості бізнесу. Покращення рентабельності сукупного капіталу та стабільність показника рентабельності продажів також підтверджують фінансову стійкість підприємства. Загалом підприємство адаптується до ринкових умов, демонструючи фінансову стабілізацію та потенціал до подальшого зростання.

2.3. Аналіз передумов формування конкурентної стратегії ТОВ «Паритет»

У межах аналізу передумов формування конкурентної стратегії ТОВ «ПАРИТЕТ» важливим етапом є виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. Для цього доцільно застосувати інструмент SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози з боку зовнішнього середовища. Такий підхід сприятиме обґрунтованому вибору стратегічних рішень, які відповідають наявному потенціалу підприємства та умовам ринку.

Опираючись на аналіз, проведений у попередньому параграфі, серед сильних сторін ТОВ «ПАРИТЕТ» важливо виділити:

Потужна лінія виробництва склопакетів. На підприємстві функціонує власна автоматизована лінія виготовлення склопакетів, яка забезпечує стабільний обсяг виробництва — понад 1000 м² продукції за зміну. Лінія обладнана сучасними технологіями контролю якості. Висока продуктивність дозволяє виконувати великі замовлення у стислий термін без втрати якості.

Власні монтажні бригади. Компанія має повністю укомплектовані монтажні бригади, які проходять внутрішнє навчання та мають досвід встановлення різних типів конструкцій. Це дозволяє забезпечити повний цикл обслуговування — від заміру до монтажу. Монтажні роботи виконуються якісно, у строки, з урахуванням специфіки об'єкта замовника.

Великий досвід на ринку (з 1996 року). ТОВ «ПАРИТЕТ» працює у сфері виробництва вікон та дверей з 1996 року. За цей час компанія сформувала надійну репутацію, напрацювала велику клієнтську базу та постійно вдосконалює технології. Досвід дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та потреби замовників.

Наявність дилерів у регіонах. ТОВ «ПАРИТЕТ» має розгалужену мережу дилерів, зокрема в Ізмаїлі, що дозволяє забезпечити доступність продукції для клієнтів у віддалених населених пунктах. Дилери проходять навчання, працюють за єдиними стандартами, забезпечують сервіс, консультації та монтаж на місцях.

Широкий асортимент продукції. Компанія виготовляє металопластикові вікна та двері, фасадні системи, скління балконів, зимові сади, перегородки та інші скляні конструкції. Асортимент постійно оновлюється відповідно до потреб ринку. Доступні понад 40 варіантів кольору та різні типи фурнітури, що дозволяє задовольнити індивідуальні запити клієнтів.

Гнучкість у виготовленні індивідуальних рішень. ТОВ «ПАРИТЕТ» спеціалізується не лише на серійному виробництві, а й на виготовленні продукції за індивідуальними параметрами. Замовники можуть обрати будь-яку форму вікна, колір, фурнітуру чи тип скління. Такий підхід дозволяє реалізовувати архітектурні проекти будь-якої складності.

Серед слабких сторін підприємства важливо виділити наступні:

Залежність від імпорتنих профільних систем. Підприємство значною мірою використовує імпортовані профілі, переважно з країн ЄС і Туреччини. Це створює ризики через коливання валютного курсу, логістичні затримки.

Висока собівартість продукції. Використання якісних імпорتنих матеріалів, витрати на енергоносії та ручну працю формують досить високу собівартість продукції. Це знижує цінову конкурентоспроможність, особливо

на ринку бюджетних рішень. Для покращення ситуації потрібні технологічні оновлення та оптимізація ресурсів.

Відносно низька частка на ринку преміум-сегменту. Попри наявність якісної продукції, компанія має обмежену присутність у преміум-сегменті. Причинами можуть бути слабе позиціонування, відсутність спеціалізованої лінійки та недостатній маркетинг.

Високий рівень ручних операцій на деяких ділянках виробництва. Деякі процеси залишаються трудомісткими та виконуються вручну. Це уповільнює загальний темп виробництва, збільшує витрати на оплату праці та підвищує ризики помилок. Повна автоматизація могла б суттєво покращити ефективність і скоротити витрати.

Обмеженість складських площ. Складські потужності підприємства не завжди дозволяють зберігати великі обсяги готової продукції або сировини. Це може призводити до збоїв у логістиці та необхідності частого поповнення запасів. Питання потребує розширення або оптимізації логістичних ланцюгів.

Залежність від коливань цін на сировину. Компанія значною мірою залежить від ринку сировини: алюмінію, скла, ПВХ. Зростання світових цін та енергетичні кризи впливають на собівартість продукції. Це ускладнює довгострокове цінове планування.

Виділені фактори внутрішнього середовища згрупуємо у наступній таблиці.

Таблиця 2.6

Фактори внутрішнього середовища ТОВ «ПАРИТЕТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Потужна лінія виробництва склопакетів	1. Залежність від імпортних профільних систем
2. Власні монтажні бригади	2. Висока собівартість продукції
3. Великий досвід на ринку (з 1996 року)	3. Відносно низька частка на ринку преміум-сегменту
4. Наявність дилерів у регіонах	4. Високий рівень ручних операцій на деяких ділянках виробництва

Сильні сторони	Слабкі сторони
5. Широкий асортимент продукції	5. Обмеженість складських площ
6. Гнучкість у виготовленні індивідуальних рішень	6. Недоліки у якості продукції

Далі проведемо дослідження зовнішнього середовища, виділивши можливості та загрози.

Виділені фактори зовнішнього середовища згрупуємо у наступній таблиці.

Таблиця 2.7

Фактори зовнішнього середовища ТОВ «ПАРИТЕТ»

Можливості з боку зовнішнього середовища	Загрози з боку зовнішнього середовища
1. Зростання попиту на енергоефективні вікна та розвиток державних програм з енергоефективності	1. Коливання валютного курсу та імпортозалежність сировини
2. Активна відбудова житла і комерційної нерухомості	2. Високий рівень конкуренції у сегменті ПВХ-конструкцій
3. Розвиток онлайн-продажів і цифрових платформ	3. Логістичні труднощі в умовах воєнного стану
4. Популярність індивідуального будівництва	4. Висока вартість енергоресурсів
5. Зростання кількості постачальників скла та комплектуючих	5. Зниження купівельної спроможності населення

Далі проведемо оцінювання факторів зовнішнього середовища. Для цього оцінимо важливість кожного фактору та вірогідність їх настання.

Для встановлення важливості факторів зовнішнього середовища, скористаємося шкалою, де 1 бал - низька; 2 бали - середня, 3 бали – висока.

Для оцінювання вірогідності настання фактору скористаємося шкалою: реальна (100%); висока (75%); середня (50%); низька (25%); малоймовірна (10%).

Оцінемо потенційний вплив кожного фактору як добуток:

Коефіцієнт потенційного впливу = Важливість x Імовірність.

Ця оцінка є базисом для ранжирування факторів зовнішнього середовища.

Для проведення оцінювання залучимо групу експертів з працівників підприємства.

Виставимо оцінки важливості та вірогідності настання факторів, та розглянемо потенційний вплив факторів на підприємство.

У результаті аналізу зовнішніх можливостей для ТОВ «ПАРИТЕТ» було оцінено п'ять ключових факторів за критеріями важливості (1–3 бали) та вірогідності настання (у %). Розрахунок потенційного впливу здійснено шляхом множення важливості на вірогідність.

Наприклад, фактор можливостей «Зростання попиту на енергоефективні вікна та розвиток державних програм з енергоефективності» має високу важливість — 3 бали, та вірогідність настання 70%. Відповідно, його потенційний вплив становить: $3 \times 70 = 210$. Це найвищий показник серед усіх розглянутих можливостей, тому йому присвоєно ранг 1.

На другому місці — фактор «Активна відбудова житла і комерційної нерухомості» з балами $3 \times 60 = 180$, ранг 2.

Далі йдуть: «Розвиток та доступність технологічних рішень у галузі» ($2 \times 60 = 120$) — ранг 3, «Популярність індивідуального будівництва» ($2 \times 50 = 100$) — ранг 4, «Зростання кількості постачальників скла та комплектуючих» ($2 \times 40 = 80$) — ранг 5.

Результати оцінювання представимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінювання можливостей з боку зовнішнього середовища ТОВ «ПАРИТЕТ»

№	Фактори можливостей	Важливість	Вірогідність настання	Потенційний вплив
1	Активна відбудова житла і комерційної нерухомості	3	70	210
2	Зростання попиту на енергоефективні вікна та розвиток державних програм з енергоефективності	3	60	180
3	Розвиток та доступність технологічних рішень у галузі	2	60	120
4	Популярність індивідуального будівництва	2	50	100
5	Зростання кількості постачальників скла та комплектуючих	2	40	80

Проведемо оцінювання загроз з боку зовнішнього середовища ТОВ «ПАРИТЕТ». Наприклад, фактор «Коливання валютного курсу та імпортозалежність сировини» має високу важливість – 3 бали та ймовірність настання 60%, відповідно його потенційний вплив становитиме $3 \times 60 = 180$. Такий самий рівень впливу має і фактор «Висока вартість енергоресурсів», який також оцінено як важливий (3 бали) з тією ж вірогідністю. Вони отримують найвищий потенційний вплив і мають ранг – 1–2.

Фактори «Високий рівень конкуренції у сегменті ПВХ-конструкцій» та «Логістичні труднощі в умовах воєнного стану» мають середню важливість (2 бали) і ймовірність 60%, тобто потенційний вплив становить 120. Їм присвоєно ранг – 3–4.

Фактор «Зниження купівельної спроможності населення» має найменший потенційний вплив — $1 \times 50 = 50$, тому отримує останній ранг – 5.

Результати оцінювання представимо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінювання загрози з боку зовнішнього середовища ТОВ «Паритет»

№	Фактори загроз	Важливість	Вірогідність настання	Потенційний вплив
1	Коливання валютного курсу та імпортозалежність сировини	3	60	180
2	Високий рівень конкуренції у сегменті ПВХ-конструкцій	2	60	120
3	Логістичні труднощі в умовах воєнного стану	2	60	120
4	Висока вартість енергоресурсів	3	60	180
5	Зниження купівельної спроможності населення	1	50	50

Проведемо оцінювання сильних сторін внутрішнього середовища ТОВ «ПАРИТЕТ». Так, наприклад фактор сильних сторін внутрішнього середовища «Висока якість продукції» має високу важливість – 3 бали та високу ймовірність настання 75, таким чином потенційний вплив становитиме: $3 \times 75 = 225$. Після розрахунку потенційних впливів встановимо ранги для

кожного фактору, так, розглянутий вище фактор буде мати ранг -1, оскільки матиме найбільшу кількість балів.

Результати оцінювання представимо у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Оцінювання факторів внутрішнього середовища «Сильних сторін»
ТОВ «Паритет»

№	Сильні сторони	Важливість	Вірогідність настання	Потенційний вплив
1	Потужна лінія виробництва склопакетів	3	70	210
2	Власні монтажні бригади	3	60	180
3	Великий досвід на ринку (з 1996 року)	2	70	140
4	Наявність дилерів у регіонах	2	60	120
5	Широкий асортимент продукції	2	50	100
6	Гнучкість у виготовленні індивідуальних рішень	3	70	210

Проведене оцінювання сильних сторін ТОВ «ПАРИТЕТ» дозволяє визначити найбільш значущі внутрішні переваги підприємства. Найвищий потенційний вплив (по 210 балів) мають дві сильні сторони — потужна лінія виробництва склопакетів та гнучкість у виготовленні індивідуальних рішень. Їхня висока важливість і ймовірність реалізації свідчать про стратегічну роль цих факторів у конкурентній перевазі підприємства. Власні монтажні бригади (180 балів) займають друге місце за впливом, що вказує на важливість комплексного обслуговування клієнтів. Досвід на ринку (140), наявність дилерів (120) та широкий асортимент (100) також мають позитивне значення, хоча й з дещо нижчим рівнем потенційного впливу.

Результати оцінювання представимо у таблиці 2.11.

Проведене оцінювання слабких сторін ТОВ «ПАРИТЕТ» дозволяє визначити фактори, які найбільше стримують розвиток підприємства. Найвищий потенційний вплив (по 210 балів) мають одразу три фактори: залежність від імпортованих профільних систем, високий рівень ручних операцій та недоліки у якості продукції.

Таблиця 2.11

Оцінювання факторів внутрішнього середовища «Слабких сторін» ТОВ
«Паритет»

№	Слабкі сторони	Важливість	Вірогідність настання	Потенційний вплив
1	Залежність від імпорتنих профільних систем	3	70	210
2	Висока собівартість продукції	2	60	120
3	Відносно низька частка на ринку преміум-сегменту	2	70	140
4	Високий рівень ручних операцій на деяких ділянках виробництва	3	70	210
5	Обмеженість складських площ	2	50	100
6	Недоліки у якості продукції	3	70	210

Їх висока важливість і вірогідність свідчать про необхідність термінових управлінських рішень у цих напрямках. Фактор «Відносно низька частка на ринку преміум-сегменту» має середній рівень потенційного впливу — 140 балів, що вказує на перспективу для стратегічного розвитку. Висока собівартість (120) та обмеженість складських площ (100) мають відносно нижчий вплив, але все ж потребують поступового вирішення.

З метою вибору стратегії побудуємо вектор спрямованості для ТОВ «ПАРИТЕТ».

Обчислення вектору спрямованості здійснюється наступним чином:

X - координата вектора спрямованості представляє суму середньої оцінки можливостей і середньої оцінки погроз. Оцінка загроз береться зі зворотним знаком;

Y - координата вектора спрямованості - це сума середнього бала сильних сторін і слабких.

Таблиця 2.12

Дані для побудови вектору спрямованості ТОВ «ПАРИТЕТ»

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище	
Можливості	138	Сильні сторони	160

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище	
Загрози	-130	Слабкі сторони	-165
(X)	8	(Y)	-5
Вектор спрямованості (8;-5)			

За встановленими координатами побудуємо вертор спрямованості рис.

2.13

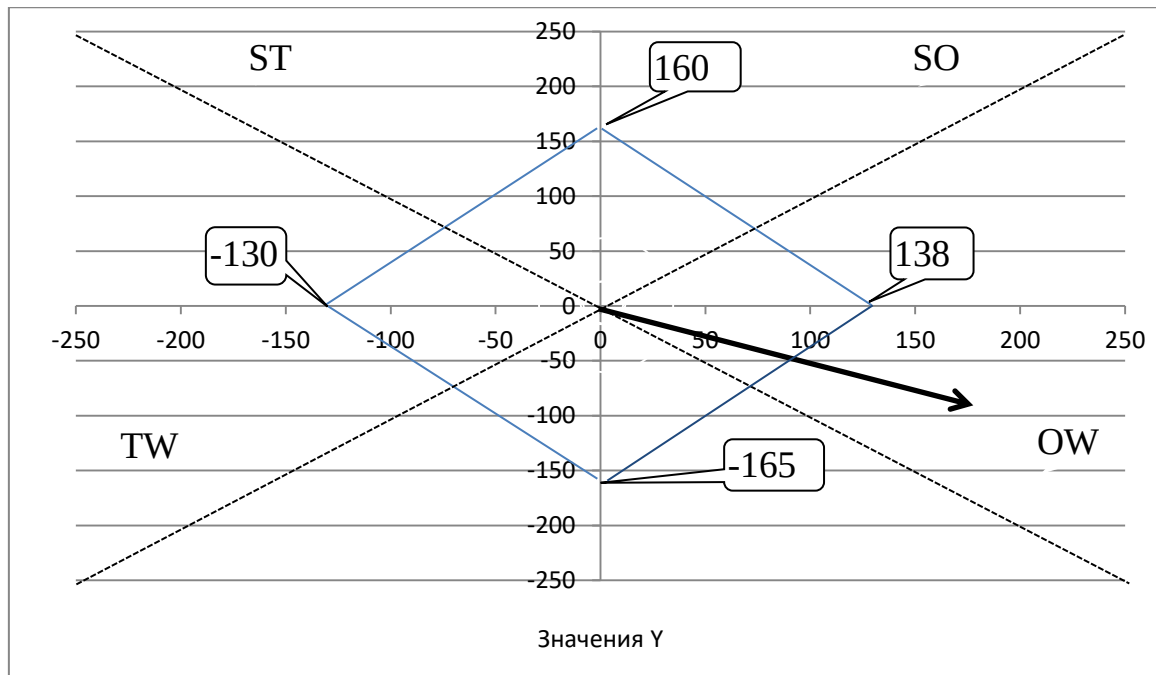


Рис. 2.14. Побудова вектору спрямованості ТОВ «Паритет»

Вектор спрямованості перебуває в секторі **WO** у **III** квадранті. Це свідчить про те, що на сьогоднішньому етапі ТОВ «ПАРИТЕТ» має достатньо зовнішніх можливостей для розвитку, однак обмежується наявними внутрішніми слабкостями. Стратегічні зусилля мають бути зосереджені на використанні таких можливостей, як **зростання попиту на енергоефективні вікна, державні програми підтримки енергоощадних технологій, а також активна відбудова житла і комерційної нерухомості, розвиток та доступність технологічних рішень у галузі. Водночас важливо працювати над нейтралізацією слабких сторін, зокрема залежності від імпорتنих профілів, високої собівартості продукції та недоліків у якості.**

Така стратегія дозволить підприємству поступово посилити свої внутрішні позиції та ефективніше реалізовувати зовнішній потенціал ринку.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПАРИТЕТ»

3.1. Оцінювання конкурентної позиції ТОВ «ПАРИТЕТ» на ринку світлопрозорих конструкцій

Оцінювання конкурентних переваг є важливим з огляду встановлення слабких сторін підприємства, порівняно з конкурентами та пошуку напрямів розвитку ТОВ «ПАРИТЕТ» на ринку світлопрозорих конструкцій.

З метою оцінювання конкурентних переваг ТОВ «ПАРИТЕТ» спочатку визначимо найближчих конкурентів підприємства на ринку світлопрозорих конструкцій. Для цього побудуємо карту стратегічних груп.

Карта стратегічних груп є ефективним інструментом для аналізу конкурентного середовища, який дозволяє наочно визначити місце ТОВ «ПАРИТЕТ» на ринку світлопрозорих конструкцій. Вона дає змогу побачити, які компанії є найближчими конкурентами за рівнем ціни, якості, тощо. Завдяки цьому можна більш обґрунтовано оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, виявити можливості для посилення позицій на ринку. Візуальне представлення інформації спрощує сприйняття для керівництва, полегшуючи ухвалення стратегічних рішень.

Побудова карти стратегічних груп починається з визначення ключових параметрів, за якими порівнюватимуться учасники ринку. Для сегменту світлопрозорих конструкцій це можуть бути ціна, якість чи масштаб діяльності. Наступним кроком є відбір основних конкурентів, з якими доцільно порівнювати ТОВ «ПАРИТЕТ», зокрема тих, що працюють у схожому ціновому сегменті. Потім для кожної компанії збираються дані за обраними критеріями з відкритих джерел, офіційних сайтів чи маркетингових досліджень. На основі цих показників обираються дві осі координат, які найкраще відображають стратегічні відмінності між гравцями. Далі кожна компанія наноситься на графік відповідно до свого місця за обома параметрами. У підсумку отримується наочна карта, яка показує

розташування «ПАРИТЕТ» відносно конкурентів, дозволяючи оцінити його позицію та виявити конкурентів для продовження аналізу.

Для побудови карти проведемо збір аналітичних даних щодо конкурентів на ринку світлопрозорих конструкцій за наступними параметрами ціна/якість та обсяги доходу від реалізації.

Параметр “Ціна/якість” відображає співвідношення вартості світлопрозорих конструкцій та їх технічних і експлуатаційних характеристик (довговічність, енергоефективність, естетичний вигляд, якість матеріалів та фурнітури).

Можна виділити три рівні:

- **Доступний рівень** – вироби мають базовий функціонал та найпростіші матеріали, без додаткових технологічних опцій, з мінімальною гарантією. Ціни орієнтовані на економ-сегмент. Приклад: стандартне металопластикове вікно з однокамерним склопакетом – від 4 000 грн/м².
- **Середній рівень** – продукція з кращими показниками енергоефективності, вищою якістю профілю та фурнітури, розширеною гарантією, але без преміальних опцій. Ціни орієнтовані на середній сегмент. Приклад: металопластикове вікно з двокамерним енергозберігаючим склопакетом – від 6 000 грн/м².
- **Преміум сегмент** – преміальні конструкції з використанням інноваційних технологій (наприклад, трикамерний склопакет, алюмінієвий профіль з термовставкою, сонцезахисне чи смарт-скло), високі естетичні стандарти та тривала гарантія. Ціни орієнтовані на бізнес- та люкс-сегмент. Приклад: вікно з алюмінієвим профілем та багатофункціональним склом – від 10 000 грн/м².

За результатами опрацювання загальнодоступної інформації та результатів маркетингових досліджень зможемо проаналізувати основних конкурентів компанії. Результати дослідження представлені у таблицях 3.1, 3.2

Таблиця 3.1

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп (параметр
ціна/якість)

№	Торгова марка	Цінова категорія	Характеристика
1	KORSA	Висока (преміум-якість)	Профіль Rehau, преміальна фурнітура, високий сервіс.
2	Флагман-С	Висока (преміум-якість)	Спеціалізація на Rehau, німецька фурнітура Siegenia.
3	Основа	Висока (преміум-якість)	Профіль КВЕ, фурнітура Winkhaus, акцент на енергоефективність.
4	Viknar'off	Висока (преміум-якість)	Великий завод з європейськими стандартами, експорт продукції.
5	NOVIKON	Середня (оптимальний баланс ціна/якість)	Rehau, але є економ-лінійки.
6	Goodwin	Середня (оптимальний баланс ціна/якість)	Профіль VEKA, різні рівні комплектації.
7	ADISEM	Середня (оптимальний баланс ціна/якість)	Власне виробництво, добрий сервіс при середніх цінах.
8	BIT-BAT	Середня (оптимальний баланс ціна/якість)	Стабільна якість, широкий асортимент, помірна ціна.
9	ПАРИТЕТ	Середня (оптимальний баланс ціна/якість)	Профіль WDS, Rehau; гнучка комплектація під замовлення.
10	OkWins	Доступна (низька ціна, базова якість)	Базові рішення, недорогий монтаж.
11	ОкноДом	Доступна (низька ціна, базова якість)	Широкий асортимент, багато економ-лінійок.
12	Аліас-Одеса	Доступна (низька ціна, базова якість)	Бюджетні рішення з базовою фурнітурою.
13	ODP.UA	Доступна (низька ціна, базова якість)	Акцент на доступних моделях та акційних пропозиціях.

Далі систематизуємо компанії за пареметром обсяг доходу від реалізації. *Параметр “Обсяг доходу від реалізації”* характеризує фінансові результати компанії на ринку світлопрозорих конструкцій за рік та дозволяє оцінити масштаб її діяльності. Виділимо три рівні:

- **Низький рівень** – річний обсяг доходу до 50 млн грн. Характерно для невеликих локальних виробників або монтажних компаній, що працюють у межах одного регіону з обмеженою клієнтською базою.

- **Середній рівень** – річний обсяг доходу від 50 до 200 млн грн. Характерно для регіональних гравців з розгалуженою мережею продажів, кількома партнерами у суміжних містах та стабільним попитом.
- **Високий рівень** – річний обсяг доходу понад 200 млн грн. Це великі національні або міжнародні компанії з розвиненою дилерською мережею, значними виробничими потужностями та активною присутністю в кількох сегментах ринку.

Результати представимо у таблиці.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

№ з/п	Торгова марка	Ціна / якість	Орієнтовний обсяг доходу від реалізації у 2024 р.
1	KORSA	Преміум категорія	Високий
2	Флагман-С (Rehau)	Преміум категорія	Середній
3	Основа (KBE)	Середня категорія	Середній
4	Viknar'off	Преміум категорія	Високий
5	NOVIKON	Середня категорія	Високий
6	Goodwin	Середня категорія	Середній
7	BIT-BAT	Середня категорія	Низький
8	ПАРИТЕТ	Середня категорія	Середній
9	OkWins	Доступна категорія	Середній
10	ОкноДом	Доступна категорія	Низький
11	Аліас-Одеса	Доступна категорія	Низький
12	ODP.UA	Доступна категорія	Низький

На основі проведеної аналітики побудуємо карту стратегічних груп на ринку професійних інструментів для манікюру.

На основі побудованої карти стратегічних груп ринку світлопрозорих конструкцій можемо зробити висновок, що найближчими конкурентами ТОВ «Паритет» є компанії **Goodwin** та Основа (KBE). Їх продукція, як і у «Паритет», належить до середньої цінової категорії та орієнтована на баланс ціни та якості. При цьому **зазначені компанії** мають середній орієнтовний обсяг доходу від реалізації у 2024 р.

Ціна/якість	Преміум сегмент		Флагман-С (Rehau)	KORSA Viknar'off
	Середній сегмент	ADISEM	Goodwin ПАРИТЕТ Основа (КВЕ)	NOVIKON
	Доступний сегмент	ОкноДом Аліас-Одеса ODP.UA	OkWins	
		Низький (до 200 млн.грн.)	Середній (200-550 млн.грн.)	Високий (більше 550 млн.грн.)
Обсяги доходу				

Рис. 3.1. Карта стратегічних груп ринку металопрозорих конструкцій

Далі, можемо провести оцінювання конкурентних переваг даних компаній.

Проведемо комплексне оцінювання за методикою, обґрунтованою у [39]. Оцінювання проведемо за групами параметрів, що характеризують технічні та ергономічні характеристики, маркетингові характеристики, економічні характеристики.

Серед трьох розглянутих компаній — **Goodwin**, **ПАРИТЕТ** та **Основа (КВЕ)** — простежуються відмінності у масштабах виробництва, технічному рівні та ринковому позиціонуванні.

Goodwin працює з 2005 року й виросла до потужного виробника, здатного випускати 1 500 металопластикових і понад 180 алюмінієвих

конструкцій щодня, а також 2 500 склопакетів. Компанія використовує профіль VEKA класу А, німецьку фурнітуру Roto та скло Guardian. Має 187 салонів, понад 3 000 партнерів і власний автопарк, що дозволяє забезпечити швидку доставку та стабільну якість.

Основа (КВЕ) спеціалізується на чотирикамерних системах Osnova Design, розроблених за австрійськими технологіями, орієнтованих на середній ціновий сегмент. Продукція відповідає європейським стандартам, має хорошу тепло- та шумоізоляцію, але асортимент і обсяги виробництва поступаються Goodwin.

Для визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Паритет» відносно вказаних підприємств здійснено оцінювання за економічними, якісними, організаційними та функціональними групами показників із залученням керівництва підприємства та провідних фахівців.

Відносний рівень конкурентноздатності розрахуємо за формулою:

$$ВРК = \frac{\Delta \Sigma n}{\Sigma б} \cdot 100 \quad (2.10)$$

$$\Delta \Sigma n = \Sigma б - \Sigma n \quad (2.11)$$

де ВРК – відносний рівень конкурентноздатності;

$\Sigma б$ – сума зважених оцінок за всіма показникам базового підприємства;

Σn .- сума зважених оцінок за всіма показникам n-ного підприємства [31].

Розглядаючи детальніше діяльність підприємства на ринку світлопрозорих конструкцій, можна зазначити, що ТОВ «Паритет» працює у середньому ціновому сегменті, орієнтуючись на баланс між якістю продукції та її доступністю. Компанія має середній обсяг реалізації у 2024 році та демонструє стабільні економічні показники, зокрема рентабельність на рівні 2,83%. Проте ринкова частка підприємства залишається невеликою — лише 0,01%, що свідчить про необхідність активнішого просування на ринку.

Конкурент №1 — ТОВ «Гуд Він ХХІ» — також належить до середнього цінового сегменту, але має вищий обсяг продажу (541,4 млн грн)

та рентабельність (4,6%). Це забезпечує йому лідерство серед розглянутих компаній за сумою зважених оцінок (60 балів). Підприємство демонструє кращі результати за економічними та якісними показниками, зокрема має ширший асортимент, краще матеріально-технічне забезпечення та нижчий рівень дефектів продукції.

Конкурент №2 — ТОВ «Основа» — працює у преміум-сегменті, використовуючи німецький профіль KBE та фурнітуру Winkhaus. Попри сильний імідж та високу енергоефективність продукції, компанія має нижчу рентабельність (1,85%) та менший обсяг продажів порівняно з «Гуд Він ХХІ». Це відображається у загальній сумі зважених оцінок — 46 балів.

Оцінювання якісних параметрів проведено на основі таких даних: ТОВ «Паритет» має широту асортименту на рівні 70 балів, що є нижчим за показник основного конкурента ТОВ «Гуд Він ХХІ» (80 балів) та дещо вищим за ТОВ «Основа» (65 балів). За параметром матеріально-технічного забезпечення «Паритет» поступається «Гуд Він ХХІ» (60 проти 80 балів), що свідчить про менші виробничі та технічні можливості підприємства.

Важливою проблемою є відставання за показником наявності дефектів продукції: ТОВ «Паритет» має 60 балів, тоді як «Гуд Він ХХІ» — 90, що вказує на вищу якість та кращий контроль виробництва у конкурента. Така ситуація може негативно впливати на репутацію бренду та рівень задоволеності клієнтів.

Показники впізнаваності торгової марки у «Паритет» перебувають на рівні 60 балів, що відповідає значенням обох конкурентів, однак не забезпечує суттєвої переваги на ринку.

Зважену оцінку за якісними параметрами ТОВ «Паритет» отримало на рівні 13 балів, що є нижчим за результат «Гуд Він ХХІ» (18 балів) та дещо поступається «Основі» (14 балів). Це свідчить про необхідність підвищення якості продукції, модернізації виробничої бази та посилення контролю за дефектністю виробів.

Групи показників	Базове підприємство		Конкурент №1		Конкурент №2	
	ТОВ «Паритет»		ТОВ «Гуд Він XXI»		ТОВ «Основа»	
	значення	експертна оцінка	значення	експертна оцінка	значення	експертна оцінка
Кваліфікація персоналу	70	4	70	4	60	3
Рівень використання інновацій	60	3	70	4	60	3
Ефективність збутової політики	60	3	70	4	60	3
Адаптованість каналів збуту	60	3	70	4	60	3
Зважена оцінка	x	13	x	16	x	12
Сума зважених оцінок	x	49	x	60	x	46

Проаналізувавши дані таблиці та провівши розрахунок відносного рівня конкурентоспроможності, можемо зробити наступний висновок: високий рівень конкуренції спостерігається між ТОВ «Паритет» та ТОВ «Основа», сума зважених оцінок 49 та 46 балів відповідно. ТОВ «Гуд Він» значно випереджає конкурентів маючи у сумі 60 балів.

За результатами конкурентного аналізу можемо стверджувати, що ТОВ «Паритет» поступається основним конкурентам, зокрема ТОВ «Гуд Він XXI», головним чином через нижчі значення оцінок за економічними та якісними параметрами. Важливим чинником, який негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства, є відносно високий рівень наявності дефектів продукції (60 балів проти 90 у лідера), що знижує загальну оцінку якісних характеристик та знижує сприйняття торгової марки споживачами. Це свідчить про потребу у вдосконаленні контролю якості на етапах виробництва продукції.

Додатково підприємство має обмежену ринкову частку та поступається «Гуд Він XXI» за обсягом продажів і рівнем рентабельності, що частково пов'язано з менш ефективною збутовою політикою та меншою впізнаваністю бренду.

Врахування виявлених основних недоліків, особливо у сфері зменшення дефектності продукції, у процесі формування стратегії розвитку підприємства дасть змогу підвищити якісні показники, зміцнити ринкові позиції та забезпечити конкурентний статус у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ «Паритет»

З огляду на зростаючі вимоги споживачів до якості віконних конструкцій та виявлені проблеми з дефектами профілю й скла, впровадження **Автоматизованого контролю якості на основі комп'ютерного зору (Machine Vision)** є стратегічно доцільним рішенням. Така система забезпечує безперервний моніторинг кожного етапу виробництва — від перевірки геометрії профілю до виявлення мікрodefektів скла, що непомітні для людського ока.

Використання високошвидкісних камер і алгоритмів штучного інтелекту дозволяє виявляти та класифікувати дефекти у реальному часі, зменшуючи частку браку та витрати на переробку. Крім того, зберігання даних про дефекти створює аналітичну базу для усунення системних помилок та підвищення ефективності процесу. У підсумку, інтеграція Machine Vision сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню репутації та зростанню довіри клієнтів.

Для запровадження визначених заходів необхідно придбати додаткове обладнання. Перелік обладнання та його вартість наведемо у наступній таблиці.

Таблиця 3.4

Перелік обладнання для запровадження автоматизованого контролю якості
на основі комп'ютерного зору (Machine Vision)

№ з/п	Назва обладнання	Характеристика обладнання	Ціна, тис.грн
1	Лінійні камери	Камери високошвидкісного сканування скла (Line scan) для конвеєрних ліній	10, 320
2	Площинні камери	Камери високої роздільної здатності (Area scan) для контролю профілю та скла	17, 700
3	Джерела освітлення	LED-підсвітка (backlight), дифузне та тіньове освітлення для виявлення дефектів	1,245
4	AI-камери з вбудованим обчисленням	Advantech ICAM 500 (Jetson Nano), Vision Components VCSBC4018	42,400
5	Серверне та мережеве обладнання	Системи зберігання даних, СУБД, мережеві комутатори для інтеграції з PLC	64,850

Також для запровадження даної технології необхідне програмне забезпечення EasyODM, Overview Snap Platform, алгоритми AI для класифікації дефектів, вартість якого становить 40,800 тис. грн./рік.

Загалом процес автоматизованого контролю полягає у наступному: на виробничих лініях вирізки профілю встановлюються площинні камери, які контролюють дотримання допусків, що дозволяє своєчасно виявляти та запобігати можливим пошкодженням. Після завершення складання склопакетів кожен лист скла проходить сканування лінійними камерами з підсвіткою для виявлення дефектів. Отримані зображення аналізуються модулем штучного інтелекту, який класифікує виявлені проблеми — тріщини, деформації, забруднення чи бульбашки, — та автоматично надсилає сигнал про брак або блокує подальше проходження дефектної одиниці по лінії.

Усі результати перевірок зберігаються в базі даних для подальшої аналітики, що дає змогу визначати типи дефектів, їхню частоту та місце виникнення, а також оптимізувати виробничі процеси й підвищувати якість готової продукції.

З метою формалізації процесу автоматизованого контролю якості на основі комп'ютерного зору (Machine Vision) використаємо метод моделювання бізнес-процесів IDEF0.

Метод моделювання бізнес-процесів IDEF0 має низку переваг. Завдяки структурованості метод дозволяє деталізувати кожну операцію процесу, виявляти вузькі місця та дублювання операцій. IDEF0 дозволяє конкретизувати виконавців процесу, необхідні ресурси, регламентуючі умови, входи та виходи бізнес-процесу.

За результатами опрацювання теоретичної та практичної літератури нами визначено наступні операції процесу автоматизованого контролю якості віконного профілю на основі комп'ютерного зору:

- Перевірка точності геометрії та дотримання допусків;

- Сканування скла;

- Оперативне виявлення дефектів скла;

- Класифікація типу дефекту та його критичності;

- Фіксація дефектів у базі даних.

Декомпозиційна модель процесу у нотації IDEF0 наведена на наступному рис. 3.2.

Розглянемо детально кожну операцію процесу. Автоматизований контроль якості виробництва вікон на основі комп'ютерного зору починається з підготовки віконного профілю до контролю геометрії. Профіль після операції вирізки та обробки подається на контрольну зону, де за допомогою конвеєрної системи та системи фіксації він встановлюється у потрібне положення. Цей етап виконується відповідно до технологічної карти виробництва та вимог до позиціонування профілю.

Далі відбувається перевірка точності геометрії та дотримання допусків. Віконний профіль, підготовлений до вимірювання, сканується площинними камерами з використанням системи освітлення. Отримані дані аналізуються програмним забезпеченням, яке порівнює виміряні параметри з технічними кресленнями та допусками, визначеними стандартами.

модуль із базою знань критеріїв оцінки, затверджених технічним відділом підприємства. Класифіковані дані про дефекти є основою для наступного етапу — фіксації в базі даних.

На етапі фіксації марковані дані про дефекти зберігаються у серверній або хмарній базі. Це дозволяє автоматично формувати інформацію про відповідність виробу стандартам, а також накопичувати статистику для аналітики. Зберігання даних здійснюється відповідно до регламентів роботи зі звітністю та вимог до збереження виробничої інформації.

Завершальним етапом є формування звітів і передача інформації у виробничу систему. На основі даних з бази автоматично створюються звіти для керівництва та виробничих підрозділів. Паралельно виробнича лінія отримує сигнали для відбракування або повторної обробки виробів. Усі ці процеси виконуються з урахуванням вимог ISO 9001 та внутрішніх стандартів підприємства.

Далі конкретизуємо входи, виходи, ресурси та регламентуючі умови для кожної операції. Результати наведемо у наступній таблиці.

Таблиця 3.5

Інфограма процесу автоматизованого контролю якості виробництва вікон на основі комп'ютерного зору (Machine Vision)

Бізнес-процес	Входи	Виходи	Ресурси	Регламентуючі умови
Перевірка точності геометрії та дотримання допусків	Віконний профіль після вирізки	Дані про відповідність геометрії	Площинні камери; система освітлення; ПЗ для вимірювання; оператор	технічні креслення; параметри допусків
Сканування скла	Дані про відповідність геометрії	Потік зображень зі сканування	Лінійні камери; LED-підсвітка; конвеєр; ПЗ для обробки зображень	технічні карти виробництва; інструкції з безпеки
Оперативне виявлення дефектів скла	Потік зображень зі сканування	Список виявлених дефектів	AI-модуль; обчислювальні ресурси (GPU/Edge AI); інтеграція з PLC	Вимоги до допустимих дефектів згідно ДСТУ/ISO
Класифікація	Виявлені	Маркування	AI-модуль;	база критеріїв

Бізнес-процес	Входи	Виходи	Ресурси	Регламентуючі умови
типу дефекту та його критичності	дефекти;	дефектів (тип, ступінь критичності)	обчислювальні ресурси (GPU/Edge AI); інтеграція з PLC	класифікації
Фіксація дефектів у базі даних	Марковані дефекти;	Інформація про відповідність продукції стандартам. Список виявлених дефектів	мережеве обладнання; аналітичне ПЗ	регламенти роботи зі звітністю

За результати запровадження автоматизованого контролю якості виробництва вікон на основі комп'ютерного зору очікується досягнення наступних переваг для підприємства (рис.).



Рис. 3.3. Переваги запровадження автоматизованого контролю якості виробництва вікон на основі машинного зору

Загалом, впровадження подібних рішень дозволить «ПАРИТЕТУ» підняти якість продукції на європейський рівень та оптимізувати внутрішні процеси.

Впровадження систем комп'ютерного зору (Machine Vision) суттєво трансформує всі етапи виробництва вікон, зменшуючи людський фактор, підвищуючи точність і швидкість контролю, а також оптимізуючи витрати.

Автоматизація контролю якості – На етапі вирізки профілю площинні камери автоматично перевірятимуть точність геометрії та дотримання допусків. Це зменшить ризик пошкоджень і помилок, що раніше могли бути виявлені лише після часткового або повного складання конструкції.

Оперативне виявлення дефектів скла – лінійні камери з LED-підсвіткою скануватимуть скло зі швидкістю до 1 м/с, виявляючи тріщини, подряпини, бульбашки чи забруднення ще до монтажу склопакета. Це дозволить одразу вилучати браковані елементи, уникаючи витрат на подальшу обробку дефектного матеріалу.

Інтелектуальна класифікація дефектів – AI-модулі (EasyODM, Advantech ICAM 500) автоматично визначатимуть тип проблеми та її критичність, сигналізуючи оператору або зупиняючи виробничу лінію для уникнення серійного браку.

Повна простежуваність та аналітика – кожен виявлений дефект буде фіксуватись у базі даних із зазначенням типу, часу, місця та ймовірної причини. Це створить основу для систематичного аналізу і впровадження коригувальних дій, зменшуючи повторюваність дефектів.

Зниження залежності від людського контролю – оператори більше не витрачатимуть час на рутинний візуальний огляд, зосереджуючись на прийнятті рішень і управлінні виробничими процесами.

Підвищення продуктивності та зниження собівартості – завдяки скороченню часу на перевірку та мінімізації переробок зросте вихід придатної продукції та зменшаться виробничі втрати.

3.3. Оцінювання ефективності заходів з формування конкурентної стратегії

Далі проведемо оцінювання ефективності заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ «Паритет», що полягають у запровадженні системи автоматизованого контролю якості виробництва вікон на основі машинного зору.

Розрахунок витрат на реалізацію заходів можна поділити за основними статтями витрат. Нижче наведено перелік таких статей із сумами.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на запровадження системи автоматизованого контролю якості виробництва вікон на основі машинного зору

№ з/п	Назва обладнання	Характеристика обладнання	Ціна, тис. грн	Кількість	Загальна вартість, тис. грн
1	Лінійні камери	Камери високошвидкісного сканування скла (Line scan) для конвеєрних ліній	10,32	4	41,280
2	Площинні камери	Камери високої роздільної здатності (Area scan) для контролю профілю та скла	17,7	4	70,800
3	Джерела освітлення	LED-підсвітка (backlight), дифузне та тіньове освітлення для виявлення дефектів	1,245	12	14,940
4	АІ-камери з вбудованим обчисленням	Advantech ICAM 500 (Jetson Nano), Vision Components VCSBC4018	42,4	2	84,800
5	Серверне та мережеве обладнання	Системи зберігання даних, СУБД, мережеві комутатори для інтеграції з PLC	64,85	1	64,850
6	Програмне забезпечення	EasyODM, Overview Snap Platform, algorithms AI	40,8	1	40,800
Разом:	—	—	—	—	317,470

Розрахунок витрат на запровадження системи автоматизованого контролю якості виробництва вікон на основі машинного зору здійснено шляхом множення вартості одиниці кожного виду обладнання на необхідну

кількість, а отримані значення підсумовано для визначення загальної суми проєкту.

Зокрема, для лінійних камер високошвидкісного сканування скла (Line scan), ціна яких становить 10,32 тис. грн за одиницю, передбачено закупівлю чотирьох штук, що дає $10,32 \times 4 = 41,280$ тис. грн. Для площинних камер високої роздільної здатності (Area scan) вартістю 17,7 тис. грн заплановано придбати чотири одиниці: $17,7 \times 4 = 70,800$ тис. грн. Джерела освітлення (LED-підсвітка, дифузне та тіньове освітлення) за ціною 1,245 тис. грн у кількості 12 шт. становлять $1,245 \times 12 = 14,940$ тис. грн. AI-камери з вбудованим обчисленням вартістю 42,4 тис. грн закуповуються у двох примірниках: $42,4 \times 2 = 84,800$ тис. грн. Серверне та мережеве обладнання у кількості однієї одиниці коштує 64,85 тис. грн, а програмне забезпечення для системи — 40,8 тис. грн за один комплект.

Додавши всі отримані значення — $41,280 + 70,800 + 14,940 + 84,800 + 64,850 + 40,800$ — отримуємо загальну вартість впровадження системи: **317,470 тис. грн**

Користуючись методом експертних оцінок було встановлено, що чистий дохід від реалізації послуг після впровадження заходів зросте на 1% отже становитиме 3312,52 тис. грн.

Так як змінні витрати залежать від обсягу реалізації послуг, то вони відповідно збільшаться. За результатами експертних розрахунків змінні витрати становитимуть $231876 \times 1,09 \% = 234403,853$ тис. грн. Відхилення змінних витрат складе: $234403,853 - 231876 = 2527,453$ тис. грн.

Розрахуємо маржинальний дохід на плановий рік: $334564,52 - 234403,853 = 100160,667$ тис. грн. Зростання маржинального доходу за результати реалізації заходів становитиме: $100160,667 - 99375,6 = 785,067$ тис.грн.

Зміна постійних витрат відображає суму, необхідну на реалізацію розроблених заходів, а саме 317,470 тис. грн.

Таким чином прибуток за результати реалізації заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ «Паритет» становитиме: $785,067 - 317,470 = 467,597$ тис.грн.

У таблиці 3.7 представимо розрахуємо ефективність запровадження заходів.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності заходів з формування конкурентної стратегії ТОВ «Паритет»

Показники	Фактичний рік	плановий рік з урахуванням рекомендації	Відхилення (+,-)
Чистий дохід, тис.грн	331252	334564,52	3312,520
Змінні витрати, тис.грн	231876	234403,853	2527,453
Маржинальний дохід, тис.грн	99375,6	100160,667	785,067
Постійні витрати, тис.грн	59625,4	59 942,830	317,470
Прибуток , тис.грн	39750,2	40 217,837	467,597

Джерело: складено автором.

За результатами розрахунків встановлено, що запропоновані заходи є доцільними та економічно ефективними, реалізація заходів дозволить тримати 467,597 тис. грн. чистого прибутку.

Далі проведемо оцінювання конкурентоспроможності підприємства за результатами реалізації заходів.

Результати оцінювання представимо у таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Конкурентний аналіз ТОВ «Паритет» до та після реалізації заходів

Групи показників	ТОВ «Паритет»			
	До реалізації заходів		Після реалізації заходів	
	значення	експертна оцінка	значення	експертна оцінка
1. Економічні:				
Ринкова частка, %	0,01	1	0,01	1
Обсяг продажу, млн. грн.	331,000	2	334,564	3
Чистий прибуток, тис. грн.	9387,0	2	9640,91	3

Групи показників	ТОВ «Паритет»			
	До реалізації заходів		Після реалізації заходів	
	значення	експертна оцінка	значення	експертна оцінка
Рентабельність, %	2,83	2	3,0	3
Зважена оцінка	х	7	х	10
2. Якісні (100-бальна шкала вимірювання):				
Широта асортименту	70	4	70	4
<i>Матеріально-технічне забезпечення</i>	60	3	70	4
<i>Наявність дефектів продукції</i>	60	3	90	5
Впізнаваність ТМ	60	3	60	3
Зважена оцінка	х	13	х	16
3. Організаційні (+,-):				
Оргструктура управління	+	5	+	5
Взаємодія структурних підрозділів	+	5	+	5
Досвід діяльності	+	5	+	5
Зважена оцінка	х	15	х	15
4. Функціональні (100 бальна шкала вимірювання):				
Кваліфікація персоналу	70	4	70	4
<i>Рівень використання інновацій</i>	60	3	70	4
Ефективність збутової політики	60	3	60	3
Адаптованість каналів збуту	60	3	60	3
Зважена оцінка	х	13	х	14
Сума зважених оцінок	х	49	х	55

За результатами конкурентного аналізу можемо стверджувати, що після реалізації заходів у ТОВ «Паритет» загальна кількість зважених балів зросла з 49 до 55, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства. Найбільший прогрес зафіксовано в економічній групі показників, де підсумкова оцінка піднялася з 7 до 10 балів завдяки збільшенню обсягу продажу, чистого прибутку та рентабельності, хоча ринкова частка залишилася незмінною. У якісних показниках зважена оцінка зросла з 13 до 16 балів, що обумовлено покращенням матеріально-технічного забезпечення та суттєвим зменшенням кількості дефектів продукції при збереженні широти асортименту та рівня впізнаваності торгової марки. Функціональні параметри зросли з 13 до 14 балів завдяки підвищенню рівня використання інновацій у продукції.

Реалізація розроблених заходів є обґрунтованою та доцільною, оскільки дозволить покращити конкурентну позицію підприємства на ринку світлопрозорих конструкцій.

ВИСНОВКИ

1. На основі побудови Ромбу національних переваг М. Портера для галузі світлопрозорих конструкцій конкретизовано висновки про те, що позитивними факторами, які стимулюють розвиток галузі є: формування стабільного попиту в умовах активної відбудови та розвитку будівельної галузі, підвищення виробництва ПВХ в Україні, диверсифікація постачальників склопакетів і розвиток інфраструктури зростання експорту. Сприятливою є також наявність кластерів підтримуючих галузей (скло, профіль, фурнітура) та гнучкість трудових ресурсів.

Негативними факторами залишаються зростання цін на алюміній і скло, імпортозалежність профільних систем, відтік кваліфікованих кадрів та зростання конкуренції, зокрема з боку європейських виробників. Ринок світлопрозорих конструкцій демонструє потенціал для подальшого зростання за умови адаптації до викликів ринку.

2. Надано загальну характеристику діяльності підприємства. Встановлено, що ТОВ «ПАРИТЕТ» — провідний український виробник металопластикових вікон, дверей, фасадних систем та скляних конструкцій, з досвідом понад 25 років. Завдяки власним виробничим потужностям, автоматизованим лініям та кваліфікованим монтажним бригадам компанія здатна виконувати замовлення будь-якої складності у стислі терміни. Асортимент охоплює широкий спектр виробів і послуг, що дозволяє задовольняти потреби як приватних клієнтів, так і великих забудовників. Орієнтація на індивідуальний підхід і гнучку цінову політику забезпечують «ПАРИТЕТ» стабільний розвиток.

3. За результатами проведеного аналізу фінансових показників ТОВ «ПАРИТЕТ» за 2022–2024 роки доведено покращення платоспроможності та зростання ефективності використання ресурсів підприємства. Показники ліквідності мають позитивну динаміку, особливо абсолютна ліквідність, що свідчить про здатність компанії оперативно розраховуватись за зобов'язаннями. Хоча коефіцієнт власного капіталу залишається нижчим за

норматив, рентабельність власного капіталу демонструє стрімке зростання, що свідчить про підвищення прибутковості бізнесу. Покращення рентабельності сукупного капіталу та стабільність показника рентабельності продажів також підтверджують фінансову стійкість підприємства. Загалом підприємство адаптується до ринкових умов, демонструючи фінансову стабілізацію та потенціал до подальшого зростання.

4. На основі карти стратегічних груп ринку світлопрозорих конструкцій зроблено висновок, що найближчими конкурентами ТОВ «Паритет» є компанії **Goodwin** та Основа (КВЕ). Їх продукція, як і у «Паритет», належить до середньої цінової категорії та орієнтована на баланс ціни та якості. При цьому **зазначені компанії** мають середній орієнтовний обсяг доходу від реалізації у 2024 р. Подальше порівняння конкурентної позиції даних підприємств є доцільним з огляду на підвищення об'єктивності дослідження.

5. Було виділено та оцінено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. За результатами побудовано вектор спрямованості. Встановлено, що вектор спрямованості перебуває в секторі WO у III квадранті. Це свідчить про те, що на сьогоднішньому етапі ТОВ «ПАРИТЕТ» має достатньо зовнішніх можливостей для розвитку, однак обмежується наявними внутрішніми слабкостями. Стратегічні зусилля мають бути зосереджені на використанні таких можливостей, як зростання попиту на енергоефективні вікна, а також активна відбудова житла і комерційної нерухомості. Водночас важливо працювати над нейтралізацією слабких сторін, зокрема недоліків у якості. Така стратегія дозволить підприємству поступово посилити свої внутрішні позиції та ефективніше реалізовувати зовнішній потенціал ринку.

6. Аналіз конкурентної позиції показав, що високий рівень конкуренції спостерігається між ТОВ «Паритет» (49 балів) і ТОВ «Основа» (46 балів), тоді як лідером є ТОВ «Гуд Він XXI» із 60 балами. «Паритет» поступається конкурентам, насамперед через нижчі економічні та якісні показники. Значним недоліком є високий рівень дефектності продукції (60 балів проти

90 у лідера), що знижує сприйняття бренду. Крім того, підприємство має меншу ринкову частку, нижчий обсяг продажів і рентабельність. Усунення цих недоліків, особливо у сфері контролю якості, сприятиме підвищенню показників, зміцненню ринкових позицій та конкурентоспроможності.

7. З огляду на зростаючі вимоги споживачів до якості віконних конструкцій та виявлені проблеми з дефектами профілю й скла, обґрунтовано доцільність впровадження автоматизованого контролю якості на основі комп'ютерного зору (Machine Vision). Така система забезпечує безперервний моніторинг кожного етапу виробництва — від перевірки геометрії профілю до виявлення мікрodefektів скла, що непомітні для людського ока. Встановлено, що завдяки використанню високошвидкісних камер і алгоритмів штучного інтелекту дозволить виявляти та класифікувати дефекти у реальному часі, зменшуючи частку браку та витрати на переробку. Крім того, зберігання даних про дефекти створює аналітичну базу для усунення системних помилок та підвищення ефективності процесу. У підсумку, інтеграція Machine Vision сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню репутації та зростанню довіри клієнтів.

З використанням методу моделювання бізнес-процесів IDEF0 формалізовано процес автоматизованого контролю якості віконного профілю на основі комп'ютерного зору. Виділено основні операції процесу та їх логічну послідовність, а саме: перевірка точності геометрії та дотримання допусків; сканування скла; оперативне виявлення дефектів скла; класифікація типу дефекту та його критичності; фіксація дефектів у базі даних. Конкретизовано входи, виходи, регламентуючі умови та ресурси процесу. Що дозволило підвищити об'єктивність подальших досліджень з обґрунтування доцільності розроблених заходів.

Визначено перелік матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації заходів з запровадження автоматизованого контролю якості віконного профілю на основі комп'ютерного зору. Розраховано загальні витрати на

реалізацію заходів, що становлять 317,470 тис. грн. На основі проведених економічних розрахунків встановлено, що реалізація конкурентної стратегії ТОВ «Паритет» дозволить отримати 467,597 тис. грн. додаткового прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаш О. С. Здібність організації як економічна категорія / О. С. Балабаш. І. О. Кузнецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 11 (182). – Ч. 1. – С. 278-281.
2. Балабаш О. С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства / О. С. Балабаш. І. О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. – 2014. - №2(12). – С. 83-88.
3. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш. В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
4. Балабаш О.С. Формалізація складових моніторингу стійкого розвитку хлібоприймальних підприємств / О.С. Балабаш. І.О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. – 2016. – № 60 (1). – С. 99-109.
5. Балабаш Ольга. Ву Хань Хуен. Аналіз експортного потенціалу (на прикладі аграрних підприємств України). Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.046>
6. Волков, Є. *Передумови розвитку екосистеми стартапів в Україні з урахуванням міжнародного досвіду* / Є. Волков, Л. Мельнічук // Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2024. — № 4 (50). — С. 56-63. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.3012.
7. Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як головний інструмент сучасного керівника [Електронний ресурс]. 2024. URL: [Innovation and Sustainability](#) (дата звернення: 14.08.2025).
8. Козенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] //

Академічний огляд. 2011. № 1. С. — . URL: acadrev.duan.edu.ua (дата звернення: 14.08.2025).

9. Комаровський А. А., Рудницька О. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. 2024. № — . URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 14.08.2025).

10. Концепція євроменеджменту як складова міжнародної інтеграції України: монографія / ред. док. екон. наук. професора І.О. Кузнецова. – Одеса: ОНЕУ. 2016. – 138 с.

11. Карпенко Ю. В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу / Ю. В. Карпенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільнодорожнього університету. – 2016. - 1(12). – С. 88-95.

12. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.

13. Карпенко Ю. В. Методичні підходи до розробки операційної стратегії підприємства сфери послуг. / Ю. В. Карпенко // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2017. – Вип. 14. – С. 29-37

14. Кузнецова І. О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І. О. Кузнецова. Ю. В. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 121-125

15. Кузнецова І.О. Організаційно-економічні передумови модернізації підприємств хлібопродуктів / І.О. Кузнецова/ Науковий вісник ОНЕУ. – Науки: економіка. політологія. історія. – 2015. - № 6 (226). – С.132-145

16. Коренюк Д. *Інноваційні підходи до стратегічного управління торговими підприємствами* / Д. Коренюк // Development Service Industry Management. — 2024. — № 4. — С. 27-34
17. Левковець, О. *Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби* / О. Левковець // Економіка та суспільство. — 2024. — № 53. — С. 45-53. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-53-8.
18. Портер, М. Е. *Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів* / М. Е. Портер ; пер. з англ. Н. Кошманенко. — Київ : Наш формат, 2020. — 424 с. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. - Х.: ВД «ІНЖЕК». 2006. - 248 с.
19. Кузнецова І. О. *Управління бізнес-стійкістю підприємств на ринку хлібопродуктів: монографія* / І. О. Кузнецова. О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс». 2020. – 192 с.
20. Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту : підручник* / О.Є. Кузьмін. О.Г. Мельник. - К. : Академ. видав; 2003. - 416 с.
21. Лук'янова В. *Теоретичні засади формування економічної стратегії підприємства [Електронний ресурс]* // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 4. URL: heraldes.khmnpu.edu.ua (дата звернення: 14.08.2025).
22. Мохонько Г. *Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства [Електронний ресурс]* // Економіка та суспільство. 2024. № 57. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 14.08.2025).
23. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
24. Попело Олександр, Олифіренко Іван *Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху цифрових технологій* / О. Попело, І. Олифіренко // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2022. — № 3 (31). — С. 91-100.

25. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: : монографія / ред. док. екон. наук. професора І. О. Кузнецова. – Харків. 2018. – 177 с.
26. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством з урахуванням змін у зовнішньому середовищі [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 14.08.2025).
27. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства [Електронний ресурс] // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. Т. 3, № 2. С. — . URL: irbis-nbuv.gov.ua (дата звернення: 14.08.2025).
28. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* / W. Chan Kim, Renée Mauborgne. — Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2005. — 240 p.
29. *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* / W. Chan Kim, Renée Mauborgne. — Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2015. — 320 с.
30. Ansoff, H. Igor. "Strategies for Diversification." *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 5 (1957), pp. 113–124.
31. Hannan, Michael T., & Freeman, John H. "The Population Ecology of Organizations." *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5, 1977, pp. 929–964.
32. Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2004). "[Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice](#)". *California Management Review*. **47** (3): 105–121. [doi:10.1177/000812560504700301](#). [JSTOR 41166308](#). [S2CID 18184975](#). Archived from [the original](#) on June 30, 2017. Retrieved May 10, 2017.
33. Kuznetsova I. Sustainable enterprise development: essence and components [Електронний ресурс] / Inna Kuznetsova. Olga Balabash // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 48-

57. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15kiosts.pdf>.

34. Kuznetsova. I.. Baldzhy. M.. Vidomenko. I.. Karpenko. J.. Balabash. O. Theoretical bases of monitoring in the process of management of sustainable development of the enterprise (2019) Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference. IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020. pp. 7674-7684. — Режим доступу.: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074074106&partnerID=40&md5=5222d308cf44a1023cf95abe6078257a>

35. Khmelyarchuk M. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry / M. Khmelyarchuk. I. Demko. N. Kozmuk. O. Balueva. O. Balabash // Journal of Entrepreneurship Education. – 2019. – Vol. 22. – Issue 2. – PP. 1-8.

36. Kuznetsova I.. Balabash O.. Karpenko J.. Dudziak O.. Semenyshena N. Management of Biofuel Production Development on the Basis of Scenario Planning. Journal of Environmental Research. Engineering and Management. 2020. Vol. 76 № 3. PP. 35–46. DOI 10.5755/j01.arem.76.3.25681

37. Leiblein M. J., Reuer J. J. Foundations and Futures of Strategic Management [Electronic resource] // Strategic Management Review. 2019. Vol. 1, No. 1. URL: strategicmanagementreview.net (accessed: 14.08.2025).

38. Mintzberg, Henry. *Crafting Strategy: Strategic Formulation as a Craft*. Y: “Crafting Strategy: Mintzberg on Strategic Formulation”.https://studylib.net/doc/26272228/crafting-strategy-henry-mintzberg?utm_source=chatgpt.com#google_vignette

39. Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*. Boston: Harvard Business Review Press, квітень 2008.

40. Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / Michael E. Porter. — New York : Free Press, 1980. — 396 p.

41. Sanchez R. New theory and practice for competence-based competition [Electronic resource] // International Journal of Technology Management. 1997. Vol. 14, No. 1. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1997.001561>