

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Розвиток конкурентних можливостей підприємства
 (на прикладі ТОВ «Вікна Двері Екіпаж», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Бізнес-адміністрування
Назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРБА. 22280.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАмз-22-1 _____
Шифр Підпис

Олеся БРОЛЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент _____
Науковий ступінь, звання Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування _____
Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Розвиток конкурентних можливостей підприємства (на прикладі ТОВ «Вікна Двері Екіпаж», м. Хмельницький)

керівник роботи _____ Назарчук Тетяна Валеріївна, к.е.н., доцент кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023р. № ____ дод. ____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретико-методичні основи управління конкурентними можливостями підприємства 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та конкурентної позиції ТОВ «ВІКНА ДВЕРІ ЕКІПАЖ» 3 Напрями розвитку конкурентних можливостей ТОВ «ВІКНА ДВЕРІ ЕКІПАЖ»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.В., доцент. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст.викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 4 вересня 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2023	
9.	Підготовка висновків	листопад 2023	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2023	

Студент

_____ Підпис

_____ Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

_____ Підпис

_____ Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Броль О. О. Розвиток конкурентних можливостей підприємства (на прикладі ТОВ «Вікна Двері Екіпаж», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Назарчук Т.В. Дипломна робота магістра: 69 с., 14 рисунків, 16 таблиць, 34 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретико-методичні аспекти управління конкурентними можливостями підприємства. Розглянуто сутність та характеристики конкурентоспроможності та її особливості як управлінської категорії. Визначено вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства. Охарактеризовано основні етапи формування конкурентних переваг підприємства.

Проведено аналіз результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж». Виконано стратегічний аналіз діяльності підприємства. Проаналізовано конкурентну позицію досліджуваного підприємства на ринку. За результатами аналізу визначено та обґрунтовано напрями розвитку конкурентних можливостей підприємства.

Розроблено рекомендації щодо розвитку конкурентних можливостей досліджуваного підприємства шляхом реалізації стратегій диференціації, оптимізації витрат, а також активізації маркетингової діяльності.

підпис та П.І.Б.

« _____ » _____ 202__ р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ МОЖЛИВОСЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та характеристика конкурентоспроможності як управлінської категорії	7
1.2 Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства	13
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ВІКНА ДВЕРІ ЕКІПАЖ»	24
2.1 Загальна характеристика підприємства	24
2.2 Огляд ринку металопластикових конструкцій України	26
2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж»	29
2.4 Аналіз фінансових показників діяльності підприємства	33
2.5 Аналіз конкурентного середовища підприємства	37
2.6 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	43
3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «ВІКНА ДВЕРІ ЕКІПАЖ»	47
3.1 Рекомендації щодо диференціації продукції та оптимізації витрат	47
3.2 Розвиток маркетингової стратегії підприємства	53
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Основною умовою розвитку та ефективного функціонування компаній у ринкових умовах є їх конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі. Проте, постійні зміни у зовнішньому середовищі, зростання рівня невизначеності та ризику ускладнюють діяльність українських компаній та змушують їх шукати більш ефективні шляхи підвищення ефективності зростання, використовувати більш ефективні методи управління, ефективно розподіляти власні та позикові ресурсами, а також раціонально використовувати виробничий потенціал, покращувати якість продукції, послуг тощо. За умов жорсткої конкуренції зростає необхідність розроблення довгострокових стратегій розвитку підприємств та організацій, які б окреслювали чіткі орієнтири на майбутню перспективу та допомагали спрямовувати зусилля суб'єктів господарювання на пошук довготермінових конкурентних переваг.

Проблематику досягнення й утримання конкурентних переваг сьогодні є однією із найактуальніших. Її досліджували І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, І. Коломоєць, М. Портер, А. Сміт, Й. Шумпетер, І. Должанський, Л. Лісовська, та інші. Кожен із наведених науковців має власну позицію щодо визначення змісту поняття «конкуренція», її взаємозв'язку з іншими категоріями тощо.

Проте, на сьогодні недостатньо досліджено, які саме стратегічні орієнтири структурних змін необхідні для підвищення конкурентоспроможності підприємства та розвитку його конкурентних можливостей.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів щодо сутності конкурентних переваг, вивчення підходів до джерел формування конкурентних переваг, та їхня оцінка з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. а також розробка рекомендацій щодо пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності об'єкта дослідження.

Для досягнення поставленої мети, визначено такі ключові завдання, які необхідно виконати у дипломній роботі:

- розкрити сутність понять «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги» тощо;
- визначити особливості формування конкурентних переваг для розвитку конкурентних можливостей компанії;
- проаналізувати діяльність та рівень конкурентоспроможності ТОВ «Вікна, двері, екіпаж»;
- запропонувати та обґрунтувати рекомендації щодо розвитку конкурентних можливостей досліджуваного підприємства.

Для вирішення поставлених завдань використано методи узагальнення, порівняльного аналізу, логічного та історичного розвитку, абстракції, системного аналізу тощо.

Об'єкт дослідження дипломної роботи – процеси розвитку конкурентних можливостей підприємства та розвитку його конкурентних переваг.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні підходи та практичні підходи щодо управління та розвитку конкурентних можливостей підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ МОЖЛИВОСЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та характеристика конкурентоспроможності як управлінської категорії

За сучасних умов підприємства та організації функціонують у середовищі, яке постійно змінюється. У періоди докорінних структурних перетворень утримання конкурентних позиції можуть забезпечити лише ті організації, які гнучко і своєчасно реагують на змін та швидко пристосовуються до них, використовуючи можливості зовнішнього середовища функціонування.

Конкурентоспроможність підприємства визначає його комплексну порівняльну характеристику, яка відбиває рівень переваг над підприємствами-конкурентами за визначеними критеріальними показниками діяльності на певних ринках у певний проміжок часу.

Конкурентоспроможність підприємства, як управлінська категорія, має певні особливості, зокрема [1]:

1) конкурентоспроможність є атрибутом будь-якого підприємства, яке засноване на поділі праці та товарному обміні. Прагнення досягти високого рівня конкурентоспроможності є прагненням як національних економічних інтересів, так і інтересів окремих підприємств, які приймають участь в економічних відносинах. А отже процеси підвищення конкурентоспроможності притаманні усім суб'єктам господарювання;

2) конкурентоспроможність підприємства як характеристика прояву його стану розвивається у зовнішньому середовищі у процесі конкурентного змагання між суб'єктами економічних відносин;

3) конкурентоспроможність підприємства потребує постійного пошуку джерел розвитку суб'єктів господарювання;

4) конкурентоспроможність визначається умовами економічного розвитку країни та залежить від здатності суб'єктів економічних відносин використовувати ці умови з максимальною ефективністю для себе;

5) конкурентоспроможність підприємства виходить із розуміння соціально-економічної оптимальності, досягнутої у суспільстві, за якої позитивні надбання від ефективного використання матеріальних, трудових та організаційних ресурсів балансуються з виконанням соціальних та інших програм [1].

Управління конкурентоспроможністю не є еквівалентним усій діяльності організації щодо досягнення визначених кінцевих цілей, а передбачає ті функції, що пов'язані із розробкою та реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації, цільовою орієнтацією різних видів діяльності. Досягнення конкурентоспроможності є стратегічною метою кожної організації за ринкових умов, для забезпечення якої необхідна інтегрована консолідація усіх підрозділів і рівнів системи управління підприємства [2].

В основі побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства лежить інтегрований підхід до реалізації основних функцій управління, а саме: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

У таблиці 1.1 у вигляді матриці наведено основні функції управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі основних напрямів діяльності підприємства, які дозволяють більш детально описати процес досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 1.1 – Функції управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі напрямів діяльності [2]

	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Планування обсягу фінансових ресурсів, їх ефективного розподілу та використання, складання планів фінансового розвитку	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів, визначення рецептури, технології	Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу, планування кар'єри персоналу, освітні і кваліфікаційні програми	Планування обсягу та асортименту продукції, формування ефективної збутової політики, розробка заходів щодо забезпечення належного іміджу продукції та підприємства
Організування	Побудова ефективної фінансової структури підприємства, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації підприємства, впровадження нових прогресивних технологічних процесів	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів розробка маркетингових стратегій
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції, виробничих умов, процесів виробництва чинними стандартами і технічними умовами	Облік витрат на проведення НДДКР, контроль за термінами виконання етапів робіт та джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу перевірка доцільності розподілених повноважень	Контроль за виконанням річних планів збуту, прибутковості та ефективності маркетингових заходів
Регулювання	Систематизовані та впорядковані корегувальні дії різних підрозділів підприємства протягом всього процесу управління конкурентоспроможністю та їх координація за різними напрямками діяльності. Інтерпретація причин відхилень плану від факту і розробка пропозицій щодо зменшення відхилень. Розробка заходів впливу за основними напрямками господарської діяльності підприємства, спрямованих на підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства та можливості його підвищення				

Теоретичною базою управління конкурентоспроможністю підприємства виступають концептуальні теорії сучасної економічної та управлінської науки. До них належать ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та теорії конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані у сучасних управлінських підходах, зокрема – процесного, системного, комплексного, ситуаційного [3].

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю визначають програмно-цільові комплексні блоки, які характеризують організаційні, економічні, інвестиційні, техніко-технологічні підсистеми у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих сприятиме результативній реалізації управлінських рішень у сфері формування конкурентних переваг та управління конкурентоспроможністю в цілому. До найбільш важливих серед них необхідно віднести: вибір стратегічних напрямків розвитку; комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю продукції; удосконалення систем управління персоналом та його мотивацією; системний підхід щодо підвищення ефективності планування та диверсифікації виробництва; удосконалення фінансового менеджменту та системи управління витратами підприємства [2].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати його рівень конкурентоспроможності, необхідний для забезпечення можливостей підприємства успішно конкурувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у визначений період часу шляхом виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (послуг).

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступає певне коло осіб (як правило топ-менеджмент підприємства), які беруть участь у розробці й реалізації управлінських рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Результатом ефективної взаємодії

суб'єкта та об'єкта управління є формування стратегій, політик і тактик конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкти та рівні управління конкурентоспроможністю наведено на рис.1.1.



Рис. 1.1 Об'єкти та рівні управління конкурентоспроможністю підприємства

Метою управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є забезпечення умов його успішного функціонування у конкурентному середовищі та розвиток конкурентних переваг стосовно інших підприємств певної галузі, як у середині країни, так і за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [3].

Загалом комплексна система управління конкурентоспроможністю підприємства має містити такі основні блоки:

- вибір та обґрунтування конкурентних стратегій розвитку;
- удосконалення системи управління персоналом;

- забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- своєчасна диверсифікація та планування виробництва;
- реалізація системи управління витратами підприємства;
- удосконалення управління фінансами підприємства;
- удосконалення інвестиційної стратегії підприємства;
- розвиток маркетингової діяльності підприємства;
- техніко-технологічне удосконалення виробничих процесів;
- удосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на [4]:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування відповідних дій щодо захисту проти них;

- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає пріоритетним напрямом діяльності кожного підприємства, оскільки зумовлює здатність суб'єкта господарювання до існування на ринку. Цей процес передбачає обов'язкове формування та розвиток конкурентних переваг. Окрім того він має реалізовуватись з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагає врахування низки принципів менеджменту, а саме: системність, безперервність, структурованість, оптимальність, цілісність тощо.

1.2 Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язано із визначенням і формуванням його конкурентних переваг, які варто розглядати як здатність ефективно використовувати всі види ресурсів, якими володіє підприємство. У найбільш узагальненому вигляді поняття «конкурентна перевага» можна визначити як специфічні характеристики та властивості товару, що створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Набуття й утримання конкурентних переваг підприємствами залежить перш за все від джерел їх формування. До основних джерел стійких конкурентних переваг М. Портер відносить: унікальну конкурентну позицію підприємства; ретельно підібрану систему видів діяльності; ставлення до конкурентів; визначення ключових факторів успіху. Загалом, конкурентна перевага має два основні джерела – низькі витрати та диференційований продукт [6].

Диференціація реалізується шляхом позиціювання, яке здійснюється, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування продукції (послуги) на ринку.

Для ефективною реалізації стратегії диференціації підприємство має здійснити низку взаємопов'язаних дій: провести своєчасні маркетингові дослідження, здійснити сегментацію ринку, розробити ефективну товарну та цінову стратегії, а також стратегію просування на цільовому ринку та ефективні маркетингові комунікації.

Оптимізація витрат є другим, найбільш розповсюдженим, методом досягнення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржинальності продукції (послуги). Носієм конкурентної переваги у цьому випадку є продукція

підприємства, яка завдяки вжитих заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Однак, утримати таку конкурентну перевагу за сучасних умов постійного зростання вартості ресурсів достатньо важко.

Також, до найбільш розповсюджених джерел створення конкурентних переваг відносять такі: інноваційні технології; зміни структури та вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації продукції; вихід на нові ринки через масштабування діяльності; використання нових управлінських технологій тощо.

Достатньо розповсюдженим серед науковців є також підхід, згідно якого і чинник, і джерело сприймається як основа для створення конкурентної переваги, тобто джерело конкурентної переваги стає результатом впливу низки чинників. Конкурентні переваги також мають різний рівень ієрархії. Їх відносять до продукції (послуги), підприємства, галузі, економіки в цілому. Вони ґрунтуються на цінових і нецінових чинниках, можуть бути довгостроковими й короткостроковими, стійкими й нестійкими, унікальними та імітованими тощо [6].

Конкурентна перевага завжди є порівняльною, тому що може бути оцінена лише шляхом порівняння аналогічних характеристик у конкурентів. Іншою характеристикою конкурентної переваги є її схильність до неоднозначного впливу багатьох різнорідних чинників. Щоб домогтися конкурентної переваги, необхідно здійснити комплексні зусилля. Окрім цього, одні й ті ж самі чинники можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентні переваги.

При формуванні конкурентної переваги можливі такі варіанти [7]:

- концентрація на конкурентах, що базується на порівнянні підприємства з його найближчими конкурентами;

- орієнтація на клієнтів і на задоволення їх потреб, коли менеджери покладаються головним чином на відгуки клієнтів про те, як підприємство виглядає в порівнянні з конкурентами;

- орієнтація на ринкову перспективу, коли приділяється увага як споживачам, так і конкурентам.

Для того, щоб якийсь чинник був не просто конкурентною, а вирішальною перевагою, необхідно, щоб він одночасно мав ключове значення у задоволенні споживчої потреби й одночасно ґрунтувався на унікальності бізнесу. При цьому має значення як базова якість, так і унікальність продукції (послуги).

Як ми уже вище зазначали, конкурентні переваги можуть бути внутрішніми та зовнішніми.

До внутрішніх конкурентних переваг відносять ті, які створюють цінність для споживача та збільшують ринкову силу підприємства. Як правило, вони базуються на перевазі підприємства щодо виробничих, технологічних, кваліфікаційних, організаційних, управлінських, інноваційних та економічних характеристиках, які відображають внутрішній потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Внутрішні конкурентні переваги досягаються за рахунок збільшення продуктивності, яка забезпечує підприємству вищу рентабельність та маржинальність продукції (послуги).

Зовнішні конкурентні переваги, з однієї сторони, орієнтують підприємство на інтенсивний розвиток та використання внутрішніх конкурентних переваг, а з іншої – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки спрямовані на більш ефективне задоволення потреб цільових споживачів.

Швидко вплинути на зовнішні чинники підприємство немає можливості, проте внутрішні чинник є достатньо контрольованими керівництвом підприємства, тобто менеджмент має всі необхідні умови для контролю цих чинників [6].

У таблиці 1.2 наведено вплив внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентних переваг на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.2 – Вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентоспроможність [7]

<i>Зовнішні чинники конкурентних переваг</i>	<i>Вплив на конкурентоспроможність</i>
Рівень конкурентоспроможності країни, галузі, підприємства	Покращення усіх показників конкурентоспроможності
Сила конкуренції на вході та виході системи	Збільшення сили конкуренції підвищує конкурентоспроможність
Сила конкуренції серед товарів замінників	
Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників і споживачів продукції (послуг)	Підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність
Якість продукції та сировини посередників та наданих ними послуг	Якість продукції, сировини та послуг підвищує конкурентоспроможність
<i>Внутрішні чинники конкурентних переваг</i>	<i>Вплив на конкурентоспроможність</i>
Раціональність організаційної і виробничої структури	Структура має відповідати принципам раціоналізації виробничої структури
Конкурентоспроможність персоналу	Підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує загальну конкурентоспроможність
Інноваційність продукції (послуги)	З підвищенням інноваційності продукції підвищується її конкурентоспроможність
Якість системи управління підприємством	Сучасне та якісне управління із застосування прогресивних систем та методів підвищує конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність є результатом, який фіксує наявність конкурентних переваг, без яких неможлива конкурентоспроможність. При цьому варто розуміти, що наявність окремих конкурентних переваг ще не означає досягнення конкурентоспроможності, оскільки лише у комплексі вони можуть вплинути на результати діяльності організації.

Також на конкурентоспроможність мають суттєвий вплив стратегічні і тактичні зміни, які відбуваються на ринку, що не пов'язані безпосередньо із діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зміни, природні явища тощо). Із зіставлення даних понять стає зрозумілим активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг. Він зумовлений бажанням зрозуміти механізм конкурентоспроможності, розкрити його внутрішні зв'язки [5].

Модель формування стійких конкурентних переваг наведено на рис.1.2.

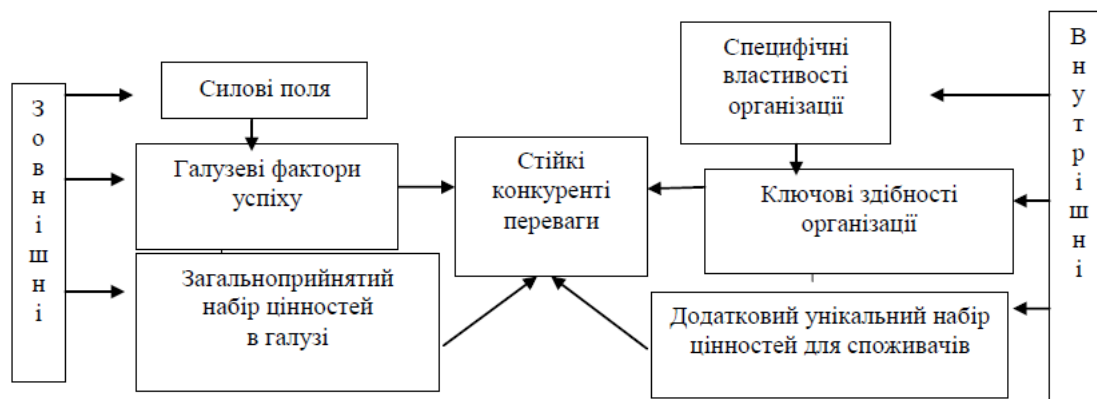


Рис. 1.2 – Модель формування конкурентних переваг [24]

Наведена модель свідчить, що стійкі конкурентні переваги формуються на перетині використання зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей підприємства, які виражаються через галузеві фактори успіху та ключові здібності організації. Опанування галузевими чинниками успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей організації шляхом залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність по відношенню до конкурентів, яка буде відрізняти підприємство на ринку, тобто достатні умови для отримання ним стійких конкурентних переваг [6].

Процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела, а також під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок [8].

На рис. 1.3 наведено взаємозв'язок факторів та джерел формування конкурентних переваг підприємства.



Рис. 1.3 - Взаємозв'язок факторів та джерел формування конкурентної переваги підприємства [8]

Розвиток управління конкурентними перевагами підприємства має відбуватися за такими напрямками [6]:

- продуктовому (конкурентоспроможність окремих видів продукції і товарного портфеля підприємства);
- виробничо-технологічному (ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, що формують конкурентний потенціал підприємства);
- ринковому (стійкість конкурентної позиції підприємства та привабливість ринкового оточення);
- компетентнісному (конкурентоспроможність персоналу організації).

Стойкість конкурентної переваги залежить від тієї швидкості, з якою знецінюються ресурси й здібності, якими володіє організація. Варто розуміти, що здібності організації зазвичай довговічніші, а ніж її ресурси.

Формування та розвиток конкурентних переваг можна здійснювати різними шляхами. Найбільш поширеними є розвиток сучасної концепції відновлення конкурентних стратегій.

Для збереження своїх конкурентних переваг підприємство повинно створювати нові переваги з тією швидкістю, з якою конкуренти копіюють наявні. До найбільш стійких конкурентних переваг підприємства можна віднести ефект

масштабу діяльності; диверсифікація діяльності; якість продукції (послуг); унікальна торгова пропозиція: ефективність виробництва; компетенція та досвід персоналу тощо.

Формування нових та розвиток наявних конкурентних переваг є одним із найважливіших аспектів у досягненні підприємством стійкої конкурентної позиції на ринку. Алгоритм формування конкурентних переваг ґрунтується на ефективній взаємодії умов функціонування суб'єкта господарювання та чинників, які формують його ресурсний потенціал. Основні етапи формування нових конкурентних переваг наведено на рис. 1.4.

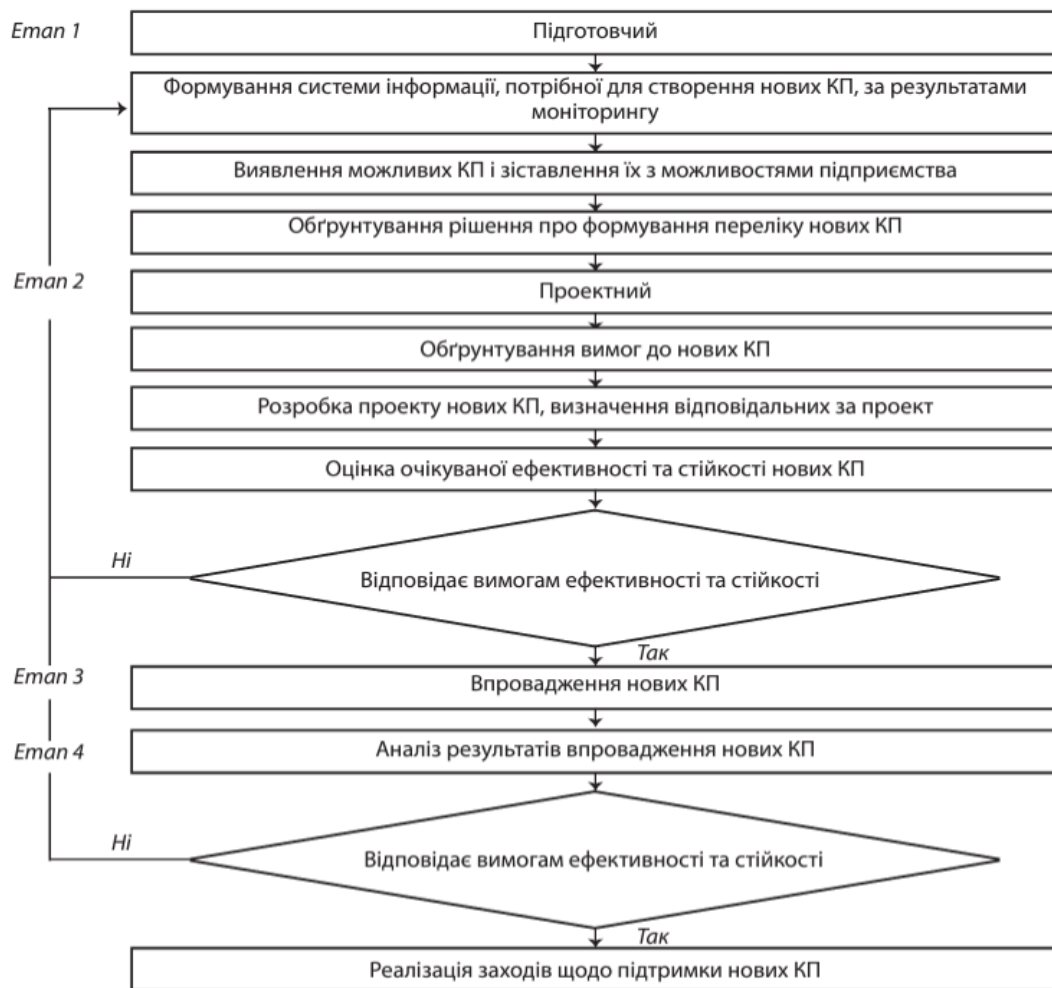


Рис. 1.4 – Основні етапи формування конкурентних переваг підприємства [9]

Під час аналізу взаємозв'язку конкурентних переваг та конкурентної стратегії суб'єкта господарювання варто розглядати конкурентні переваги під кутом двох базових стратегій, які були запропоновані М. Портером, оскільки з точки зору фокусування значення має не стільки характер, скільки інтенсивність прояву конкретної переваги, що характеризує рівень відмінності за певним критерієм від аналогічних характеристик у найближчих конкурентів.

Основна мета стратегії лідерства у витратах полягає у тому, щоб підтримувати конкурентну перевагу над конкурентами за витратами та використовувати її для встановлення більш низьких цін у порівнянні із конкурентами, а також за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів розширювати свої можливості та покращувати свої фінансові результати.

Метою підприємства, яке дотримується стратегії диференціації, є додавання продукції (або послуги) однієї чи декількох відмінних ознак, які зробить продукцію (послугу) більш привабливими для цільової аудиторії у порівнянні із пропозиціями конкурентів. У цьому випадку конкурентна перевага виникає, коли споживачі віддають перевагу певним властивостям, характерним продукції підприємства, яке використовує цю стратегію.

Визначення вимог до конкурентних переваг залежно від обраної конкурентної стратегії дає можливість підприємству визначити, які з наявних у нього конкурентних переваг відповідають обраній конкурентній стратегії [9].

Базисом для розвитку конкурентних переваг підприємства є якісна аналітична робота з вивчення основних тенденцій на ринку в цілому, а також активності конкурентів. У зв'язку із цим особливу увагу слід приділити діагностиці ключових характеристик конкурентного середовища, чинників, що визначають його активність зокрема. Для якісного розвитку конкурентних переваг доцільно використовувати матричний аналіз позиціонування конкурентних переваг, який дає можливість суб'єкту господарювання визначити

стан кожної конкурентної переваги та обґрунтувати ефективну стратегію їх підтримки та розвитку. При цьому важливо визначати цінність конкурентної переваги для підприємства за критеріями ефективності та сталості. Розрахунки зазначених показників доцільно здійснювати шляхом зіставлення фактичних результатів із запланованими (базовими). Базовими варто вважати середні значення величини показників за вибіркою підприємств-конкурентів. Вагові характеристики показників мають бути нормативними та визначатись експертним методом. Таким чином, залежно від цілей, які ставить перед собою підприємство, та їх порівняльних характеристик має обиратися модель управління конкурентними перевагами підприємства з урахуванням клієнт орієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного спрямування розвитку підприємств, що орієнтується на певний цільовий ринок збуту, при цьому використовуються відповідні заходи щодо управління конкурентними перевагами [6].

Комплексна модель формування конкурентних переваг представлена на рис. 1.5.

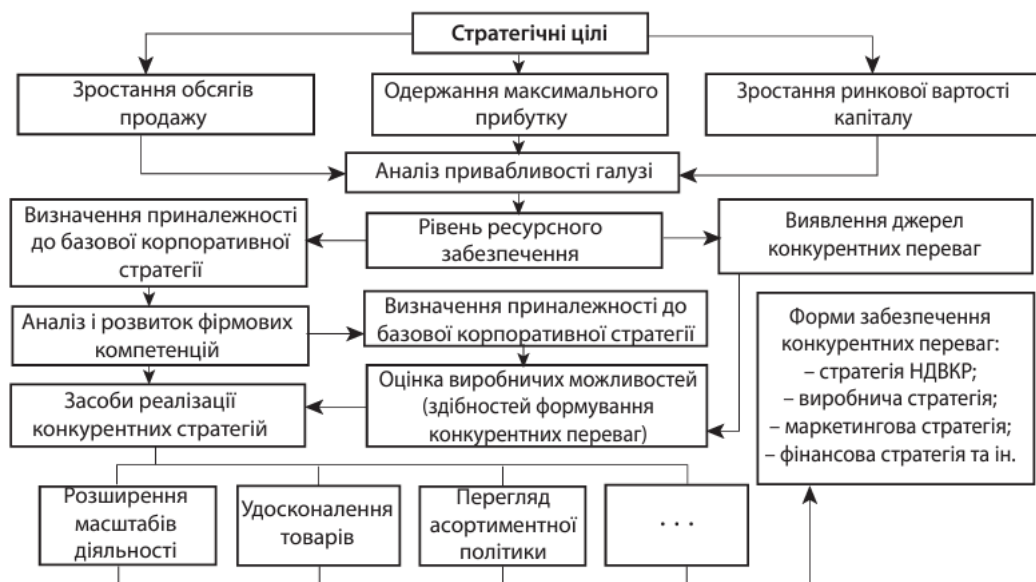


Рис. 1.5 – Комплексна модель формування конкурентних переваг підприємства [10]

Наведена модель містить сукупність погоджених між собою організаційно-економічних прийомів, які дозволяють ідентифікувати стан внутрішнього середовища підприємства та забезпечують розвиток внутрішньо фірмових компетенцій й сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах негативного впливу чинників зовнішнього середовища. Особливість наведеної моделі полягає у реалізації принципу сполучення конкурентних стратегій у межах одного підприємства. Такий підхід дозволяє виявляти фірмові компетенції, концентрувати зусилля на формуванні і розвитку конкурентних переваг у рамках кожного бізнес-процесу, що у кінцевому рахунку приводить до синергетичного ефекту на рівні підприємства [10].

Конкурентна перевага визначається як стратегічна у тому випадку, якщо: вона виникає у ключових для компанії бізнес-процесах; дозволяє суттєво покращити ринкову позицію підприємства та збільшити ринкову частку; є стійкою упродовж тривалого періоду часу; не є легкою для швидкого копіювання конкурентами.

Посилення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках призводить до того, що у найближчій перспективі конкурентоспроможними будуть ті підприємства, які матимуть конкурентні переваги в усіх ключових сферах, а саме: зниженні витрат, покращенні якості та розширенні асортименту продукції, забезпеченні гнучкості виробництва, підвищенні рентабельності, впровадженні інновацій, розвитку знань та компетентностей тощо [8].

Таким чином, за правильно побудованої системи управління, формування конкурентних переваг може бути забезпечене за рахунок оптимального поєднання чинників, котрі їх визначають, й результативного ефекту, що виникає за рахунок використання або інноваційних технологій, або сприятливих можливостей, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Висновки до першого розділу

Теоретичне узагальнення взаємозв'язку основних понять, що пов'язані із формуванням конкурентних можливостей і переваг підприємства, має принципову практичну значущість, оскільки дасть можливість менеджменту підприємства на етапі створення конкурентних переваг визначити, який результат має бути досягнутий. Для того, щоб конкурентна перевага забезпечила бажаний рівень конкурентоспроможності підприємству, вона повинна забезпечити: довгострокове існування на ринку; піднести його над конкурентами; задовольнити базові потреби цільової аудиторії на визначеному ринковому сегменті; ґрунтуватися на ресурсах і можливостях підприємства, які якнайкраще вирізняють його від конкурентів; дотримуватися інноваційної спрямованості, високої адаптивності до змін у бізнес-середовищі; формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії й погодженості в усіх функціональних підсистемах діяльності підприємства.

Ідентифікація конкурентних переваг підприємства, визначення джерел їх формування, конкретизація етапів, можливостей та чинників управління конкурентними перевагами у мінливому конкурентному середовищі з урахуванням клієнт орієнтованого, ціннісно-компетентісного, інноваційного спрямування розвитку підприємств дає можливість чітко спланувати показники, яких намагається досягти підприємство у кожному періоді життєвого циклу, спрогнозувати майбутній результат для встановлення подальших цілей, проконтролювати ефективність виконання запланованих завдань, коригувати отримані результати та забезпечити підприємству якісно новий рівень управління.

З наведеного вище випливає, що конкурентні переваги та стратегії їх досягнення й утримання становлять практичний інтерес для підприємства і є невід'ємним елементом формування загально корпоративної стратегії.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «ВІКНА ДВЕРІ ЕКІПАЖ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» зареєстроване 25.06.2021 за юридичною за адресою м. Хмельницький, вул. Проскурівська, 21/31. Код ЄДРПОУ 44339645. Організаційно-правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю. Директор Товариства Воронкова Н.В. Розмір статутного фонду 500, 00 грн

Види діяльності за КВЕД:

47.52 — Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах

43.32 — Установлення столярних виробів

47.91 — Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

68.20 — Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

70.22 — Консультування з питань комерційної діяльності й керування

Основні види продукції, які реалізує підприємство:

- металопластикові вікна і двері;
- склопакети, скло та сендвич-панелі;
- ворота;
- ролети захисні зовнішні;
- москітні сітки;
- жалюзі внутрішні;
- підвіконня;

- будівельно-монтажні роботи;
- внутрішні перегородки;
- алюмінієві двері тощо.

Майно підприємства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі підприємства. Джерелом формування майна грошові та матеріальні внески власників підприємства, а також доходи, одержані від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг.

Підприємство самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення власного виробництва і капітального будівництва. Результати діяльності підприємства відображаються у фінансовій звітності, зокрема у балансі та звіті про фінансові результати.

Підприємство самостійно розробляє та затверджує штатний розпис, визначає оклади та фонд заробітної плати, форми та системи оплати праці.

Органами управління Товариства є загальні збори власників підприємства. Виконавчим органом виступає Директор Товариства.

До компетенцій загальних зборів власників Товариства належить:

- визначення основних напрямів діяльності;
- призначення/звільнення директора та бухгалтера підприємства;
- визначення форм контролю;
- внесення змін до статуту та статутного фонду;
- затвердження річних звітів;
- прийняття рішень про реорганізацію та ліквідацію підприємства.

Оскільки основний вид діяльності підприємства, пов'язаний із виробництвом та реалізацією металопластикових вікон, дверей та інших конструкцій у наступному параграфі проведемо огляд ринку металопластикових конструкцій.

2.2 Огляд ринку металопластикових конструкцій України

Загальний обсяг вироблених металопластикових конструкцій у 2022 році оцінюється у 3,0-3,2 млн. одиниць. У порівнянні із 2021 роком падіння становило близько 40%. Таке суттєве падіння пояснюється повномасштабною військовою агресією проти України. Проте в загальному галузь втрималася і не зважаючи на окуповані та зруйновані виробництва, продовжує працювати. На рис. 2.1 наведено динаміку виробництва металопластикових конструкцій за 2015-2022 роки.

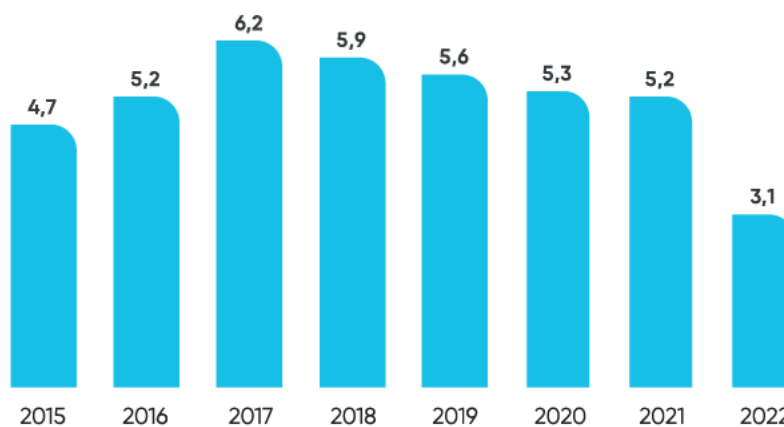


Рис. 2.1 – Динаміка виробництва металопластикових конструкцій в Україні за 2015-2022 рр [12]

П'ятіркою лідерів за кількістю вироблених металопластикових вікон стали:

- «Стеко» - 565-575 тис. одиниць;
- VknarOff – 400-410 тис. одиниць;
- Фабрика вікон «Екіпаж» - 255-265 тис. одиниць;
- ТОВ «Акорд-С» - 155-165 тис. одиниць;
- ТОВ «Вікна Стиль Трейдинг» - 120-130 тис. одиниць.

На рисунку 2.2 наведено інформацію щодо загальних продажів у салонах за 2022 рік.

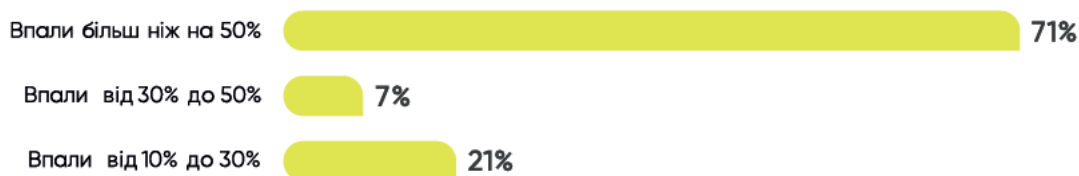


Рис. 2.2 – Загальні продажі салонів у 2022 році порівняно із 2021 роком [12]

Ринок ПВХ профілю теж зазнав суттєвих втрат у 2022 році. У 2022 році в Україні було виготовлено та імпортовано 52-54 тис. тон ПВХ. Торгова марка WDS зберегла свої лідируючі позиції та ситуативно збільшила свою присутність на ринку, збільшивши свою частку до 26-28% від загального об'єму реалізованого профілю в Україні. Друге місце займає компанія Rehau з часткою ринку 10%.

Чинники, які вплинули на результати продажів у 2022 році наведено на рис. 2.3.

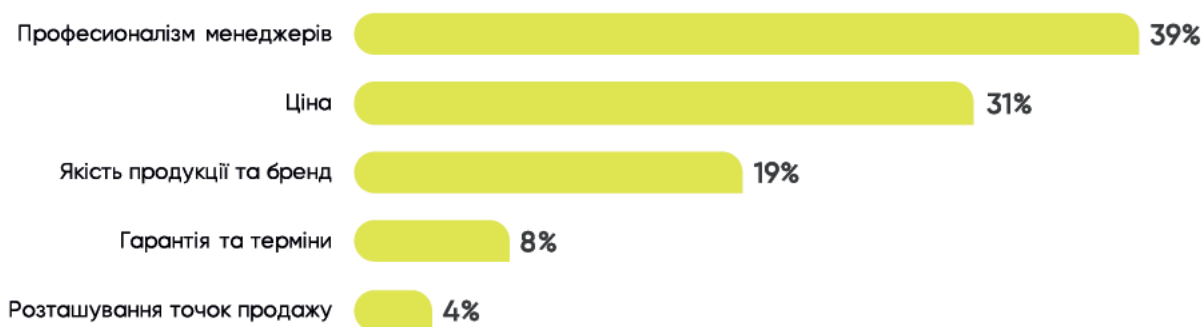


Рис. 2.3 - Чинники впливу на результати продажів у 2022 році [12]

На динаміку виробництва металопластикових конструкцій також суттєво вплинув дефіцит скла. Обсяг флоат- скла, імпортованого в Україну, зменшився на 45% у порівнянні із 2021 роком та склав 9,7 млн. кв.м, що корелюється із загальним падінням віконної галузі в Україні у 2022 році. Динаміка імпорту флоат-скла за 2017-2022 роки наведена на рис. 2.4.

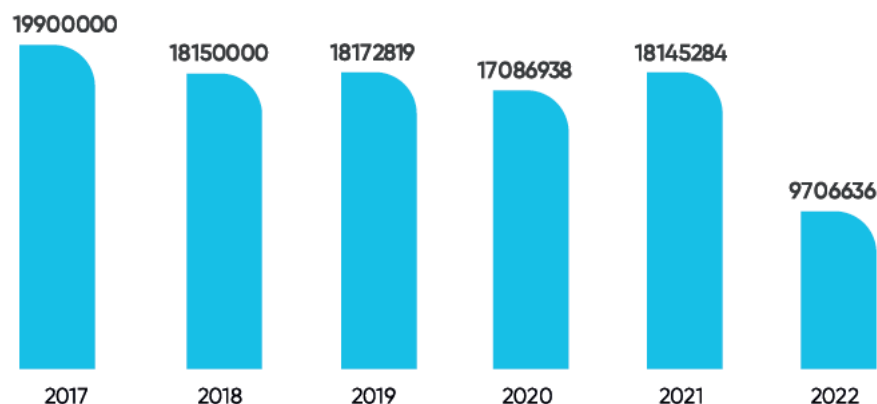


Рис. 2.4 – Динаміка імпорту флоат-скла в Україну у 2017-2022 роках [12]

Як бачимо із наведеної діаграми, падіння у 2022 році було більше ніж у 2 рази, порівняно із попередніми роками. З початку війни українські трейдери та компанії імпортери скла повністю відмовились від скла російського виробництва та перейшли на європейських та турецьких постачальників.

В цілому за оцінками експертів всі дилери відмічають падіння продаж у 2022 році і 7% опитуваних вказують на падіння більш ніж на 50% у порівнянні із 2021 роком. Із цим можна пов'язати збільшений попит на більш дешеві конструкції і зменшення попиту на преміум-сегмент. Найбільшою причиною втрати замовників дилери вказують демпінг цін зі сторони конкурентів.

У наступному параграфі розглянемо як змінилися динаміка основних показників досліджуваного підприємства.

2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства передбачає комплексне дослідження його роботи, яке дозволяє надати об'єктивну оцінку, виявити закономірності і тенденції розвитку, визначити завдання, які дозволять досягти визначених цілей, обґрунтувати резерви покращення його діяльності. Зміст аналізу господарсько-фінансової діяльності передбачає [13]:

- оцінку економічних, техніко-технологічних, фінансових, організаційних і інших сторін роботи підприємства;
- визначення причинно-наслідкових зв'язків у діяльності підприємства;
- аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства і досягнутого рівня виробництва;
- визначення резервів діяльності з метою розробки заходів з підвищення ефективності роботи підприємства.

Основною функцією аналізу є пошук резервів підвищення ефективності діяльності на підставі вивчення передового досвіду й досягнень науки та практики, а також розробка заходів щодо використання визначених резервів у процесі господарської діяльності.

Техніко-економічні показники застосовуються для оцінювання й аналізу рівня виробництва і реалізації, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів тощо.

Результати аналізу діяльності підприємства дають можливість визначити та обґрунтувати заходи, які будуть спрямовані на розвиток конкурентних можливостей підприємства та підвищення його ефективності.

За допомогою аналітичної таблиці 2.1 проаналізуємо основні техніко-економічні показники ТОВ «Двері Вікна Екіпаж».

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» за 2020-2022 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021 - 2020	2022- 2021	2021 /2020	2022/ 2021
							0	
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	783 822	1 122 991	1 460 117	339 169	337 126	43,3	30,0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	737 421	1 036 021	1 387 036	298 600	351 015	40,4	33,9
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	164 060	138 080	217 489	-25 980	79 409	-15,8	79,2
Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	312 138	182 789	505 279	-129 349	322 490	-41,5	у 2,7 р
Чистий прибуток/ збиток	тис. грн	3 008	13 405	9 630	10 397	-3 775	у 4,5 р	-28,2
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	34	41	39	7	-2	20,6	-4,9
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	20 888	43 387	28 143	22 499	-15 244	у 2,1 р	-35,2
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/ особ	23 053	27 390	37 438	4 337	10 048	18,9	36,7
Фондоозброєність	тис. грн./ особ	4825	3367	5576	-1 458	2 209	-30,2	65,6
Фондовіддача	грн/ грн	4,8	8,1	6,7	3,3	-1,4	68,8	-12,3
Фондомісткість	грн	0,2	0,12	0,14	-0,08	0,02	-40,0	16,7
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,94	0,92	0,95	-0,02	0,03	-2,3	3,2
Рентабельність діяльності	%	3,8	11,9	6,5	8,1	-5,4	у 3,1 р	-45,4
Рентабельність основних фондів	%	14,8	62,9	33,6	48,1	-29,3	у 4,2 р	-46,6

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» дозволяє зробити такі висновки. Не дивлячись на негативні тенденції, які спостерігаються у галузі виробництва і реалізації металопластикових конструкцій, за досліджуваний період підприємство зуміло зберегти свої ринкові позиції. Так, чистий дохід підприємства за останні три роки зріс майже у двічі (у 2021 зростання становило 43,3% і у 2022 ще на 30%). Якщо у 2021 зростання носило інтенсивний характер, то у 2022 таке зростання пов'язане, перш за все, із збільшенням курсу іноземної валюти, а оскільки усі матеріали для виробництва є імпортними, це відобразилось як на собівартості продукції, так і на ціні реалізації. Тенденція збільшення собівартості реалізованої продукції була майже такою самою, як і чистого доходу підприємства (рис. 2.5).

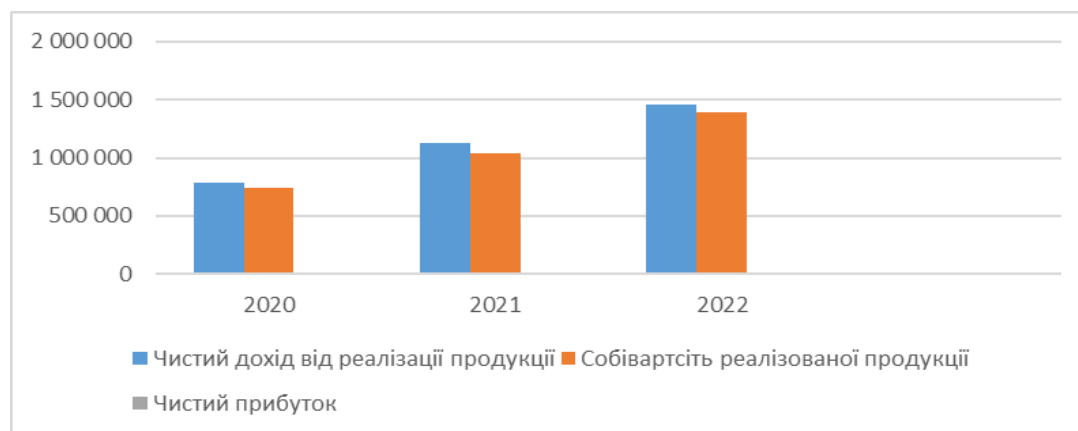


Рис. 2.5 – Динаміка чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку підприємства

Середньорічна вартість основних фондів змінювалась неоднозначно. У 2021 їх величина скоротилась на 15,8%, а у 2022 році навпаки відбулося стрімке зростання на 79,2%. Це відбулося за рахунок введення в експлуатацію нового обладнання та устаткування. Показники ефективності використання основних

фондів коливались не рівномірно. Наприклад, фондозабезпеченість зменшилась у 2021р – на 30,2%, а у 2022 – збільшилась на 65,6%. Аналогічна тенденція спостерігалась і у показниках фондівдачі та фондомісткості. Показник фондівдачі зріс у 2021 році на 68,8%, проте у 2022 році його величина зменшилась на 12,3%. Така ситуація пов'язана із тим, що темпи виробництва продукції були нижчими, а ніж темпи зростання середньорічної вартості основних фондів.

Що стосується оборотних ресурсів підприємства, то у 2021 ми спостерігаємо їхнє скорочення на 41,5% за рахунок скорочення як виробничих запасів (у 2021 їх величина становила 82 680 тис.грн), так і товарів (у 2021 їх величина становила 3 333 тис.грн, проти 9 924 тис.грн у 2020 році). У 2022 році середньорічна вартість оборотних активів зросла більш ніж у 2,7 рази. Таке стрімке зростання пов'язане із суттєвим зростанням розміру дебіторської заборгованості за виданими авансами, яка на кінець 2022 року становила 402 470 тис. грн.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства коливалась не значно. У 2021 році вона зросла на 20%, проте у 2022 році скоротилась на 4,9%. Середньорічна продуктивність зростала упродовж усього досліджуваного періоду (18,9% у 2021 році та 36,7% у 2022 році відповідно). Однак, на противагу зростанню продуктивності, фонд заробітної плати зріс лише у 2021 році у 2,1 рази, а у 2022 фонд заробітної плати скоротився на 35,2%. Це пов'язане із оптимізацією витрат підприємства, яке відбулося за рахунок скорочення заробітної плати працівників підприємства.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції були нижчими за 1, що дозволило підприємству отримати прибуток. Показники рентабельності діяльності та рентабельності основних фондів були найвищими у 2021 році (рентабельність діяльності зросла у 3,1 рази, а рентабельність основних фондів у 4,2 рази). У 2022

році обидва показники демонстрували падіння на 45,4% та 46,6% відповідно. Така ситуація пов'язана із скороченням величини чистого прибутку у 2022 році.

2.4 Аналіз фінансових показників діяльності підприємства

Фінансовий аналіз є частиною загального аналізу фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. В основі фінансового аналізу лежить розуміння логіки формування фінансових результатів діяльності.

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства проводиться з метою:

- оцінки поточного фінансового стану підприємства;
- прийняття рішень щодо коригування діяльності;
- виявлення тенденцій розвитку та причин, які провокують погіршення конкурентної позиції підприємства.

Інформаційною базою проведення аналізу є Форма №2 «Звіт про фінансові результати», а також «Звіт про рух грошових коштів» і примітки до фінансової звітності підприємства.

Результатом проведення аналізу фінансових показників діяльності підприємства є дослідження причин, які призвели до отримання певних результатів (як позитивних, так і негативних). Глибоке розуміння сутності формування остаточних фінансових результатів дозволяє ухвалювати більш ефективні управлінські рішення та оперативно здійснювати вплив на діяльність підприємства.

За допомогою аналітичної таблиці 2.2 проаналізуємо динаміку фінансових показників діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» за 2020-2022 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021 - 2020	2022- 2021	2021 /2020	2022/ 2021
		Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис. грн	783 822	1 122 991	1 460 117	339 169	337 126
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	737 421	1 036 021	1 387 036	298 600	351 015	40,4	33,9
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	46 401	86 970	73 081	40569	-13 889	87,4	-16,0
Інші операційні доходи	тис. грн	38 385	31 555	38 864	- 6 830	7 309	-17,8	23,16
Адміністративні витрати	тис. грн	11 702	23 062	11 598	11 360	-11 473	97,1	-49,7
Витрати на збут	тис. грн	29 035	45 127	48 815	16 092	3 688	55,4	8,2
Інші операційні витрати	тис. грн	33 217	18 227	22 612	-14 990	4 385	-55,2	24,1
Результати від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	10 832	32 109	28 920	21 277	-3 189	у 2,9 р	-10,0
Фінансові доходи	тис. грн	-	130	557	130	427	-	у 4,3 р
Фінансові витрати	тис. грн	6 888	15 828	17 666	8 940	1 838	у 2,3 р	11,6
Фінансовий результат до оподаткування прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	3 924	16 411	11 811	12 487	-4 600	у 4,2 р	-28,1
Чистий прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	3 008	13 405	9 630	10 397	-3 775	у 4,5 р	-28,2

За даними, наведеними у таблиці 2.2, можемо констатувати, що за досліджуваний період відбулося зростання величини валового прибутку у 2021 році на 87,4% і він становив 86 970 тис. грн, однак у 2022 році ми спостерігаємо зменшення цього показника на 16,0% до рівня 73 081 тис. грн. Інші операційні доходи у 2021 році навпаки скоротилися на 17,8%, а у 2022 році зросли на 23,16% до рівня 38 864 тис. грн.

Що стосується адміністративних витрат підприємства, то у 2021 році вони мали найбільшу величину (23 062 тис. грн), що пов'язане із стрімким зростанням обсягів діяльності у цьому році і по відношенню до 2020 вони збільшилися майже у двічі. У 2022 році підприємство намагалося максимально оптимізувати свої витрати, в тому рахунку і адміністративні, що призвело до їхнього скорочення на 49,7% до рівня 11 598 тис. грн.

Витрати на збут упродовж усіх трьох років демонстрували тенденцію до зростання. У 2021 році їх збільшення було пов'язане із збільшенням масштабів діяльності (вони зросли на 55,4%), а у 2022 році їх збільшення пов'язане із ускладненням логістичної доставки через військові дії, а також через дорожчання усіх видів палива (зростання у 2022 становило 8,2% по відношенню до 2021 року).

Інші операційні витрати, до яких належать витрати на послуги сторонніх організацій, втрати від курсових різниць, псування товарів тощо, демонстрували скорочення на 55,2% у 2021 році, а у 2022 році вони збільшились на 24,1% до рівня 22 612 тис. грн.

Така ситуація призвела до того, що у 2021 році прибуток від основної операційної діяльності зріс у 2,9 рази і становив 32 109 тис. грн, а у 2022 році він скоротився на 10,0% до величини 28 920 тис. грн.

Фінансові витрати досліджуваного підприємства за останні три роки демонстрували стійку тенденцію до збільшення. У 2021 вони зросли у 2,1 рази по відношенню до 2020 року, а у 2022 ще на 11,6%. Загалом показник фінансових

результатів до оподаткування мав позитивне значення упродовж 2020-2022 років, що відповідно забезпечило прибуткову діяльність підприємства. Найбільша величина чистого прибутку підприємства також була у 2021 році (13 405 тис. грн), у 2022 році чистий прибуток зменшився на 28,2 % (9 630 тис. грн).

За допомогою аналітичної таблиці 2.3 проаналізуємо також динаміку коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж», які також характеризують фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» за 2020-2023 рр

Показники ліквідності	Значення показника за роками			Зміна показника	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,02	2,12	2,15	0,10	0,03
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,39	0,48	0,46	0,09	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,24	0,23	0,06	0,01

Коефіцієнт покриття визначається співвідношенням поточних активів до короткострокових зобов'язань і визначає суму поточних активів підприємства, яка припадає на одну гривню поточних зобов'язань. За досліджуваний період значення коефіцієнта покриття в межах нормативного (2 і більше), що свідчить про здатність підприємства вчасно оплатити свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства своєчасно погасити свої короткострокові зобов'язання. За даними, наведеними у таблиці 2.3, бачимо, що цей показник варіюється від 0,39 до 0,48 (при нормативному показнику 1). Це свідчить, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має лише 39, 48, 46 копійок відповідно за роками.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує можливість досліджуваного підприємства погасити поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок власних грошових коштів. За нормативом значення має бути більше 0,2.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» у 2021 та 2022 роках має нормативне значення.

Таким чином, можемо зробити висновок, що підприємство майже за всіма показниками має нормативні значення та позитивну динаміку.

В цілому можемо констатувати позитивну динаміку у розвитку підприємства, а падіння фінансових результатів у 2022 році пов'язане із об'єктивними факторами.

2.5 Аналіз конкурентного середовища підприємства

Запорукою успішного та ефективного функціонування підприємства на ринку є його конкурентоспроможність. Не дивлячись на те, що сьогодні ринок металопластикових вікон в Україні в загальному стагнує. Але через значні руйнування внаслідок повномасштабної військової агресії попит поступово відновлюється. Розвиток технологій та збільшення пропозиції підприємств на ринку призводить до того, споживачі стають більш вимогливими до виробників металопластикових вікон, а основними критеріями вибору продукції є ціна та якість.

На сьогодні в Україні зареєстровано більше тисячі дрібних та середніх підприємств, які виробляють металопластикові вікна та алюмінієві конструкції. Більшість цієї продукції імпортується на ринок України з Польщі, Німеччини, Австрії, Швейцарії, Франції, Туреччини та інших країн-виробників. При цьому

лідером щодо якості сировини, готової продукції та фурнітури вважається Німеччина. Ступінь впливу постачальників сировини високий.

Як ми уже зазначали, ринок металопластикових вікон в Україні є високо конкурентним, оскільки продукція зі сталим попитом серед споживачів, а також у зв'язку з підвищеними вимогами до енергоефективності та ремонту (відновлення) житла. Найбільші виробники знаходяться у містах Київ, Харків, Львів, Дніпро та Одеса. Вхідні бар'єри на ринок є високими, оскільки ринок характеризується значною капіталомісткістю. Ймовірність входження на ринок нових компаній - середня. Конкурентний тиск із сторони виробників товарів-замінників помірний.

Що стосується цінової політики, то вона залежить від якості продукції, її виробника, а також розміру й складності віконної конструкції, комплектуючих тощо.

Традиційним інструментом аналізу конкурентного середовища підприємства - є модель п'яти конкурентних сил, яка була розроблена М. Портером. Зазначена модель дозволяє оцінити конкуренту позицію підприємства у галузі та визначити стратегічні напрямки його подальшого розвитку. У моделі аналізуються такі складові конкурентні сили:

1. Рівень конкуренції серед існуючих компаній. Зростання конкуренції в галузі зумовлюється такими чинниками: кількість та сила конкуруючих підприємств; ступінь стандартизації товарів; бар'єри виходу з ринку; стратегії конкуруючих підприємств; зміна платоспроможності підприємств. Лідерами в галузі металопластикових вікон в Україні є такі торгові марки: Viknar'off, WDS, KBE, Veka, Aluplast, Rehau, Kommerling, PlusTec.

2. Загроза появи нових конкурентів. Оцінюванню підлягають: бар'єри входу на галузевий ринок; доступ до каналів збуту; галузеві переваги.

3. Загроза посилення ринкової влади споживачів оцінюється шляхом: визначення статусу споживачів; значимості товарів для споживачів; ступеня стандартизації товару.

4. Загроза зростання ринкової влади постачальників визначається через унікальність каналів доставки; значимості підприємства для постачальників

5. Загроза товарів-замінників (субститутів) оцінюється через зміну вподобань споживачів та вартості альтернативних товарів для споживачів.

Кожна із п'яти сил в моделі М. Портера характеризує окремий рівень конкурентоспроможності. Для оцінювання рівня конкуренції у досліджуваній галузі проведемо за допомогою таблиці 2.4 аналіз за моделлю М. Портера. Оцінка факторів проведено за бальною шкалою із таким значенням оцінок:

- «0» – відсутність ознаки та її проявлення як фактору;
- «1» – слабкий вплив;
- «2» – помірний вплив;
- «3» – значний вплив.

Таблиця 2.4 – Оцінювання рівня конкурентних сил в галузі виробництва металопластикових конструкцій

Чинники конкуренції	Вага чинника	Оцінка	Зважена оцінка	Характеристика впливу чинника
1. Рівень конкуренції серед існуючих компаній				
Кількість та сила конкуруючих підприємств	0,4	3	1,2	в галузі працює велика кількість конкуруючих компаній
Ступінь стандартизації товарів	0,15	1	0,15	продукція здебільшого є стандартизованою
Бар'єри виходу з ринку	0,1	2	0,2	витрати для переорієнтації виробництва є суттєвими, для виходу з галузі – середніми
Стратегії конкуруючих підприємств	0,25	3	0,75	стратегії конкуруючих компаній здебільшого зорієнтовані на лідерство у витратах та диференціацію

Зміна платоспроможності підприємств	0,2	3	0,6	негативні тенденції в галузі призводять до зниження платоспроможності
Разом сила впливу за чинником			2,9	
2. Загроза появи нових конкурентів у галузі				
Бар'єри входу на галузевий ринок	0,4	3	1,2	Галузь є капіталомісткою, ефект від масштабу виробництва досягається не швидко
Доступ до каналів збуту	0,3	2	0,6	У галузі велика кількість виробників, тому нові канали збуту складно знайти
Галузеві переваги	0,3	2	0,6	Галузеві переваги є доволі стандартизованими, підвищений попит є на енергоефективні і екологічні види
Разом сила впливу за чинником			2,4	
3. Загроза посилення ринкової влади споживачів				
Статус споживачів	0,3	3	0,9	Основними споживачами є гуртові замовники-забудовники.
Значимість товару у споживачів	0,5	3	1,5	Висока значимість
Стандартизація товару	0,2	1	0,2	Товар є стандартизованим, однак є можливість диференціації продукції
Разом сила впливу за чинником			2,6	
4. Загроза зростання ринкової влади постачальників				
Унікальність каналів поставок	0,5	2	1,0	Перехід від одного постачальника до іншого є складним у зв'язку із технічними особливостями та довгостроковими угодами
Значимість підприємств для постачальників	0,5	2	1,0	Підприємства галузі є важливими клієнтами для постачальників
Разом сила впливу за чинником			2,0	
5. Загроза товарів-замінників				
Зміна вподобань споживачів	0,5	1	0,5	швидких змін в уподобаннях не відбувається
Вартість альтернативних товарів для споживачів	0,5	1	0,5	альтернативність стосується лише більш дорогої сировини
Разом сила впливу за чинником			1	

На рис. 2.6 наведено результати аналізу за моделлю М. Портера.



Рис. 2.6 – Аналіз рівня конкуренції у галузі виробництва металопластикових конструкцій за моделлю М. Портера

За даними, наведеними у таблиці 2.4 та рис. 2.6 можемо зробити висновок про те, що найбільшою силою є конкуренція серед існуючих компаній-виробників. Також значною силою впливу на ринку володіють споживачі, для яких важливими характеристиками є ціна, умови доставки та монтажу, а також довіра до бренду-виробника.

Конкуренція є достатньо інтенсивною. Вхідні бар'єри на ринок є високими, оскільки виробництво є капіталомістким. Ймовірність входження на ринок нових компаній - середня. Конкурентний тиск із сторони виробників товарів-замінників помірний. Ступінь впливу постачальників та покупців – високий, оскільки у галузі існує багато виробників аналогічних товарів.

Ключовими факторами успіху в галузі є безпека продукції, високий рівень сервісу, контроль якості сировини та готової продукції, оперативність у виконанні замовлень клієнтів, високий рівень кваліфікації персоналу тощо.

Найближчими конкурентами для ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» є компанії ТОВ «Вікна Експрес» (є одним із найбільших постачальників на ринку металопластикових конструкцій. Має близько 50 представництв в Україні. У роботі використовують такі профілі: Aluplast, KBE, Rehau, WDS, Salamander) та ТОВ «Стеко» (виробник та постачальник продукції з власного профілю. Має 10 представництв в Україні).

У таблиці 2.5 проведемо порівняльну характеристику конкурентних переваг підприємств-конкурентів. Оцінювання будемо проводити методом експертних оцінок за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентних переваг підприємств-конкурентів

Конкурентна перевага	ТОВ «Вікна Двері Екіпаж»	ТОВ «Вікна Експрес»	ТОВ «Стеко»
Асортимент	4	5	3
Якість	4	5	3
Ціна	4	4	4
Сервісне обслуговування	5	4	3
Гарантійне обслуговування	4	5	4
Канали збуту	4	5	3
Логістика доставки	4	4	3
Реклама і просування на ринку	4	5	4
Разом сума балів	32	37	27

З наведеної таблиці можемо зробити висновок, щодо розвитку конкурентних можливостей ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» в напрямку асортименту, каналів збуту, реклами і просування тощо.

2.6 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Стратегічний аналіз ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» проведемо за допомогою методик PEST-аналізу та SWOT-аналізу. PEST-аналіз здійснюється для виявлення й оцінки впливу чинників макросередовища на результати поточної та перспективної діяльності підприємства, а також виявлення подій, які є невідконтрольними підприємству, проте які мають вплив на прийняття стратегічних управлінських рішень. Оцінка проводиться за чотирма основними факторами впливу: P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural -соціокультурні, T -Technological forces - технологічні фактори.

Результати проведеного PEST-аналізу наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Вікна Двері Екіпаж»

Політико-правові чинники (P)	Бал	Економічні чинники (E)	Бал
Податкова політика (тарифи і пільги)	5	Інвестиційна привабливість / непривабливість ринку	4
Регулювання або дерегулювання галузі з боку держави	4	Коливання валютного курсу	5
Експортно-імпортна політика держави	4	Зростання цін на сировину та енергетичні ресурси	5
Політична нестабільність	5	Високий рівень інфляції	5
Порушення територіальної цілісності країни	4	Падіння купівельної спроможності	5
Разом	22	Разом	24
Соціокультурні чинники (S)		Технологічні чинники (T)	
Несприятливі демографічні тенденції	4	Технологічний та інноваційний рівень розвитку галузі	4
Зростання попиту на енергоефективну та екологічну чисту продукцію	4	Впровадження цифрових технологій та он-лайн ресурсів у збутовій політиці	4
Вплив на екологію довкілля	4	Рівень витрат на науково-дослідні розробки	4
Вплив на енергоощадливість	4	Використання екологічної сировини	4
		Ступінь використання нових технологій	4
	16	Разом	20

За даними, наведеними у таблиці 2.6 можемо дійти висновку, що найбільший вплив мають економічні чинники, а саме: падіння купівельної спроможності, високий рівень інфляції, зростання цін на сировину та енергетичні ресурси, а також нестабільність курсу національної валюти. Вагомий вплив мають також політико-правові чинники, особливо це стосується нестабільності політичної ситуації та податкового законодавства.

Ще одним поширеним інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз діяльності підприємства. SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози для бізнесу.

Матриця SWOT містить: S (strengths) — сильні сторони (характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів); W (weaknesses) — слабкі сторони (ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку); O (opportunities) — можливості (їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу); T (threats) — загрози (вони можуть завдати компанії збитків).

Не дивлячись на те, що такий аналіз не покаже чітку аналітику, однак за його допомогою можна отримати структуровані дані, які допоможуть із формуванням подальшої стратегії розвитку. Варто також розуміти, SWOT – аналіз показує стан справ на поточний момент і залишається статичним. Він є досить суб'єктивним аналізом і для якісного аналізу потрібний великий обсяг інформації з усіх сфер (логістична, комерційна, маркетингова, фінансова тощо).

У таблиці 2.7 наведено результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж», який свідчить про те, що досліджуване підприємство має достатньо багато сильних сторін, які формують його конкурентні переваги (зокрема, широка дилерська мережа, тривалі гарантійні терміни сервісного обслуговування, багаторівнева система контролю якості продукції, наявність високотехнологічного обладнання та устаткування тощо).

Таблиця 2.7 - SWOT- аналіз діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока якість попереднього обслуговування (демонтаж старих вікон)</p> <p>Можливість он-лайн замовлень</p> <p>Широка дилерська мережа</p> <p>Тривалі гарантійні терміни сервісного обслуговування</p> <p>Високотехнологічне обладнання та устаткування</p> <p>Багаторівнева система контролю якості продукції</p> <p>Висока мотивація персоналу</p> <p>Кваліфікований персонал</p> <p>Сертифікація якості продукції</p> <p>Наявність власного складського комплексу</p>	<p>Збільшення витрат та відсутність системи управління ними</p> <p>Слабка маркетингова підтримка</p> <p>Обмеженість виробничих потужностей</p> <p>Цінова політика вища ніж у конкурентів</p> <p>Сезонні коливання попиту на продукцію</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення ринкових сегментів</p> <p>Розширення виробничих потужностей та можливостей</p> <p>Покращення конкурентних позицій на ринку</p> <p>Виведення на ринок нових торгових марок</p> <p>Створення власної мережі фірмових салонів-магазинів</p> <p>Проведення широкомасштабної рекламної компанії та залучення нових дилерів</p> <p>Розширення співпраці з великими будівельними компаніями</p> <p>Відкриття філій та представництв у інших регіонах</p> <p>Активне використання ітернет-технологій для просування продукції</p>	<p>Загострення конкуренції з боку іноземних компаній</p> <p>Зниження купівельної спроможності споживачів продукції</p> <p>Загострення військової агресії</p> <p>Поглиблення політичної та економічної кризи</p> <p>Подальше зростання вартості енергетичних ресурсів</p> <p>Падіння курсу національної валюти та зростання цін на основні види сировини та комплектуючих</p> <p>Ускладнення експортно-імпортних операцій внаслідок блокування кордонів, зростання митних тарифів тощо</p> <p>Демпінгова цінова політика конкурентів</p> <p>Зростання сили впливу постачальників та споживачів</p>

Проте, слабкими сторонами підприємства залишаються: високі витрати, а також відсутність системи управління ними, слабка маркетингова підтримка, висока ціна у порівнянні із конкурентами, а також сезонні коливання попиту на продукцію.

Висновки до другого розділу

Основні види продукції, які реалізує ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» є металопластикові вікна і двері; склопакети, скло та сендвич-панелі; москітні сітки; підвіконня; будівельно-монтажні роботи тощо.

У порівнянні із 2021 роком падіння в загальному по галузі становило близько 40%. Таке суттєве падіння пояснюється повномасштабною військовою агресією проти України. Проте в загальному галузь втрималася і не зважаючи на окуповані та зруйновані виробництва, продовжує працювати. На динаміку виробництва металопластикових конструкцій суттєво вплинув дефіцит скла.

Не дивлячись на негативні тенденції, які спостерігаються у галузі виробництва і реалізації металопластикових конструкцій, за досліджуваний період підприємство зуміло зберегти свої ринкові позиції. Якщо у 2021 зростання носило інтенсивний характер, то у 2022 таке зростання пов'язане, перш за все, із збільшенням курсу іноземної валюти, а оскільки усі матеріали для виробництва є імпортними, це відобразилось як на собівартості продукції, так і на ціні реалізації.

За досліджуваний період відбулося зростання величини валового прибутку у 2021 році на 87,4% і він становив 86 970 тис. грн, однак у 2022 році ми спостерігаємо зменшення цього показника на 16,0% до рівня 73 081 тис. грн.

Фінансові витрати досліджуваного підприємства за останні три роки демонстрували стійку тенденцію до збільшення. Найбільша величина чистого прибутку підприємства також була у 2021 році (13 405 тис. грн), у 2022 році чистий прибуток зменшився на 28,2 % (9 630 тис. грн).

В цілому можемо констатувати позитивну динаміку у розвитку підприємства, а падіння фінансових результатів у 2022 році пов'язане із об'єктивними факторами.

3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «ВІКНА ДВЕРІ ЕКІПАЖ»

3.1 Рекомендації щодо диференціації продукції та оптимізації витрат

Забезпечення стійкого та стабільного розвитку підприємства на ринку металопластикових конструкцій вимагає швидкого та гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Формування та вибір обґрунтованої товарної політики визначають основу реалізації цієї вимоги.

Саме формування товарної стратегії підприємства буде визначати курс дій та принципів поведінки, що забезпечить, з одного боку, найвищу цінність для споживача, з іншого боку, конкурентоспроможні позиції підприємства. До завдань такої товарної стратегії входить забезпечення логічно взаємопов'язаних рішень і заходів щодо формування товарного асортименту, підтримання конкурентоспроможності підприємства, а також розробка та здійснення додаткових стратегій з обслуговування споживачів [23].

Продукція на ринку металопластикових віконних конструкцій в Україні відрізняється широким асортиментом, проте є достатньо стандартизованою, а основними відмінностями, окрім видів пластику, є кольорова гама. Близько 10–15 % споживачів надають перевагу замовленню конструкцій за власними розмірами [31].

Проте повномасштабна військова агресія та загроза руйнувань житлових помешкань та інших будівель висуває нові вимоги споживачів до продукції. Зокрема окрім енергоефективності та екологічності важливою характеристикою стає захисна властивість склопакетів.

За проведеними дослідженнями [31] відсоток споживачів, які хочуть встановити вікна із захисною плівкою складає 57%. Це достатньо великий відсоток споживачів, що хочуть вирішувати цю проблему не змінюючи самих склопакетів, а за допомогою нанесення на вікно захисної плівки. Отже, це може стати однією із конкурентних можливостей для ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» пропонувати простий спосіб вирішення цієї проблеми.

Для цього досліджуваному підприємству необхідно розробити товарну стратегію диференціації продукції, а саме – додавання до конструкції вікна додаткових характеристик, таких як нанесення на вікна різного типу захисних плівок. Звичайне скло, без плівки, не захищає приміщення є безпечним, оскільки при його руйнуванні утворюються дрібні осколки з гострими краями, що нерідко призводить до травматизму. Перевага використання вікон із плівкою полягає у тому, що у випадку розбиття скла, плівки забезпечують безпеку, утримуючи скло в рамі і не даючи йому розсіпатися.

Необхідність впровадження стратегії диференціації також викликано також тим, що продукція (металопластикові вікна) знаходиться на етапі зрілості, що потребує відповідних змін у товарі з урахуванням нових вимог щодо безпеки вікон. У результаті впровадження такої диференціації ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» може подолати падіння попиту, розширити коло споживачів та захистити свої конкурентні позиції на ринку.

Запропонована стратегія диференціації не потребує докорінних змін у технології та великої суми інвестицій. За розрахунками фінансового відділу підприємства величини інвестицій для початку проекту складає 3 552 100 грн. Річну норму дисконту приймаємо на рівні 17%.

Визначимо чистий грошовий потік, очікуваний чистий дисконтований дохід та термін окупності проекту диференціації продукції.

Чистий грошовий потік (NCF) являє собою різницю між грошовими потоками від реалізації проекту в t -му році (CF_t) та інвестиціями у проєкт.

Грошовий потік від реалізації проєкту в t-му році (CF_t) – це різниця між виручкою від реалізації та поточними валовими витратами.

Чистий дисконтований дохід (NPV) – це різниця між дисконтованими грошовими потоками за період реалізації проєкту та дисконтованими інвестиціями у проєкт.

У таблиці 3.1 наведено розрахунок чистого дисконтованого доходу та прибутковості запропонованого проєкту, а у таблиці 3.2 – показники ефективності проєкту диверсифікації.

Таблиця 3.1 – Розрахунок чистого дисконтованого доходу та прибутковості проєкту диференціації продукції ТОВ «Вікна Двері Екіпаж»

t	Величина інвестицій (IC)	Дисконтований грошовий потік (CF _t)	Чистий дисконтований дохід (NPV)	Індекс прибутковості (PI)
0	3 552 100			
1		2 825 670		
2		3 398 060		
		6 223 730	2 671 630	1,66

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) визначається різницею між індексом прибутковості та 1 і, якщо його величина є більшою за 0, проєкт вважається доцільними для реалізації.

$$DROI = 1,66 - 1 = 0,66 > 0$$

Таблиця 3.2 – Показники ефективності проєкту

Показник	Значення показника
Чистий дисконтований дохід проєкту (NPV), грн	2 671 630
Коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI)	0,66
Індекс прибутковості, (PI), %	1,66
Термін окупності проєкту (DPP), роки	1,1

Як бачимо із наведених вище розрахунків, запропонована стратегія диференціації для досліджуваного підприємстві не лише підтримує оптимальну структури товарів, тобто раціонального асортименту з позиції задоволення інтересів споживачів і самого підприємства, а й дозволяє покращити його фінансове становище.

Ще однією конкурентною можливістю за результатами проведеного SWOT – аналізу підприємства є оптимізація витрат та цінової політики підприємства.

За даними консалтингового центру [12] у 2022 р ціна є другим за вагомістю фактором, який вплинув на результати продажів, п також причиною втрати клієнтів (рис. 3.1).

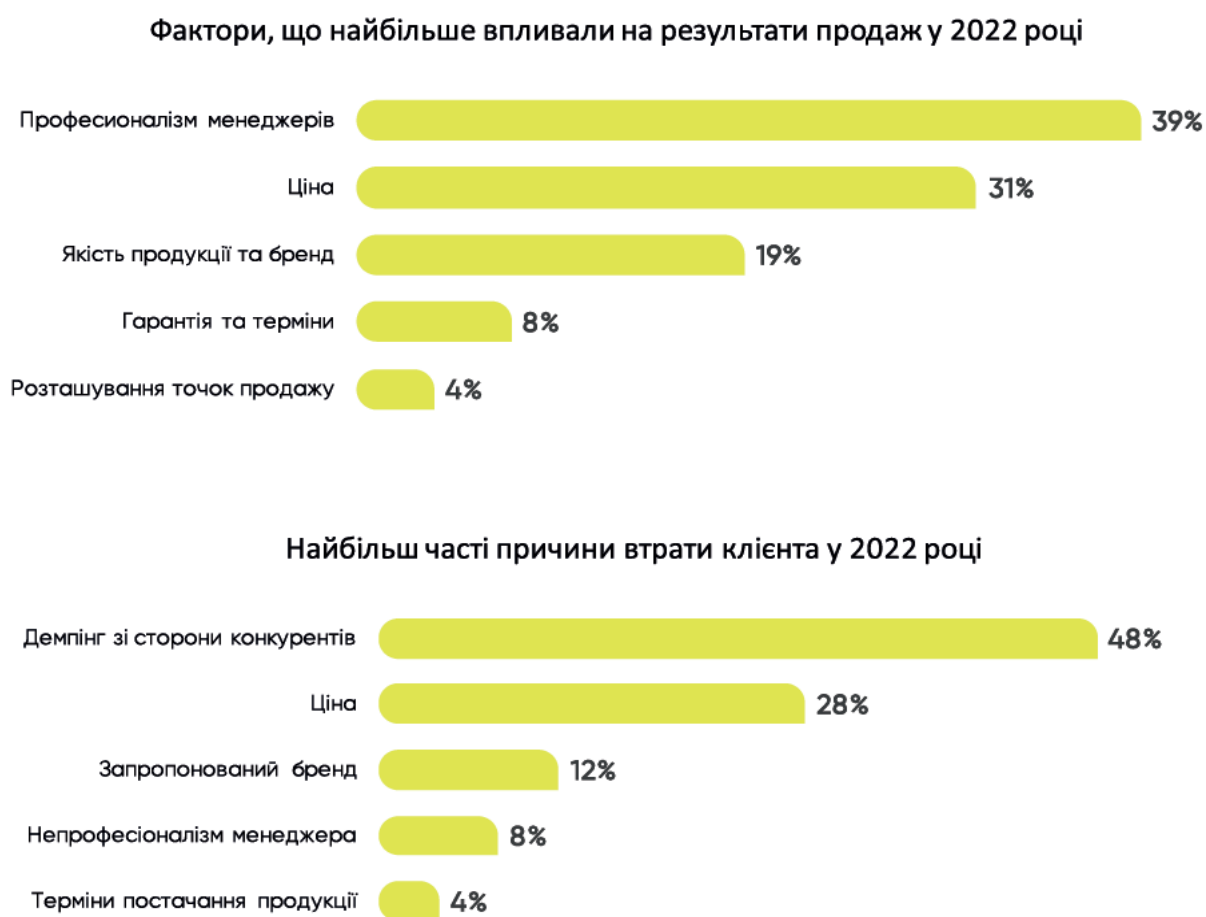


Рис. 3.1 – Фактори впливу на результати продажів металопластикових вікон у 2022 році [12]

Для ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» цю пропозицію можливо реалізувати за рахунок удосконалення організації виробництва (оптимізації виробничих процесів та скорочення непродуктивних витрат, попередня перевірка якості матеріалів і комплектуючих) та системи менеджменту (оптимізації чисельності менеджерів з продажу за рахунок підняття конверсії). Ці заходи дадуть також можливість реалізувати стратегію зниження ціни продукції.

Для обрахунку економічної ефективності вище наведених заходів застосуємо рівняння регресії для факторного аналізу собівартості продукції.

З урахуванням усіх факторних складових собівартості продукції рівняння регресії буде мати вигляд:

$$C = 0,347 \times M^{0,625} \times T^{0,340} \times k_{np}^{-0,148} \times k_c^{-0,085}, \quad (3.1)$$

де, M – норма витрат матеріалів на виробництво товару;

T – загальна трудомісткість робіт, год;

k_{np} – середньозважений коефіцієнт оптимальності виробничого процесу, частки од;

k_c – коефіцієнт стабільності кадрового складу підприємства, частка од.

Для розрахунку економічної ефективності будемо приймати такі значення:

- річна виробнича програма складає 1500 од.;
- середня собівартість базового склопакету складає 1870 грн;
- норма прибутку по даному виду продукції складає 18,5%;

За розрахунками планово-економічного відділу ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» реалізація організаційно-технологічних заходів, описаних вище дозволить знизити норму витрат матеріалів на 4,5% та знизити трудомісткість виробництва

на 6,8%, а також знизити плинність кадрів на 9% і підвищити оптимальності виконання основних виробничих процесів на 5,3%.

Інвестиції, необхідні для реалізації запланованих заходів складуть 16,0 тис. грн; коефіцієнт ризику реалізації заходів – 0,80, а термін реалізації заходів – до 3-х років.

Розрахунок зниження рівня собівартості продукції за рахунок впровадження організаційно-технологічних заходів будемо проводити за формулою:

$$\Delta C = \sum_{i=1}^n X_i \times |a_i|, \quad (3.2)$$

де, ΔC – відносне зниження собівартості продукції за рахунок реалізації організаційно-технологічних заходів, %;

$i_{1,2 \dots n}$ – фактори, які впливають на величину собівартості;

a_i – вагомість фактору, який впливає на собівартість.

$$\Delta C = 4,5 * 0,652 + 6,8 * 0,340 + 5,3 * 0,148 + 9,0 * 0,085 = 6,8\%$$

Далі розрахуємо зниження собівартості одиниці продукції з урахуванням, що її відносне зниження становить 6,8%, коефіцієнт ризику реалізації заходів – 0,8: $(1870 * 6,8) / 100 * 0,8 = 101,8$ грн.

Необхідно також визначити як одночасно зі зниженням собівартості від реалізації запланованих заходів на ціну вплинуть інвестиції, які необхідні для їх успішної реалізації (формула 3.3).

$$\Delta K = K / N \times T, \quad (3.3),$$

де, ΔK – зростання собівартості продукції за рахунок додаткових інвестицій на реалізацію організаційно-технологічних заходів, грн;

N – річна виробнича програма, шт;

T – термін реалізації заходів.

$$\Delta K = 16000/1500 * 3 = 32,0 \text{ тис. грн}$$

Далі розрахуємо ціну виробу до реалізації заходів: $1870 * (100 + 18,5/100) = 2215$ грн.

Ціна виробу після реалізації заходів складе: $2215 - 101,8 + 7,11 = 2100,3$ грн.

Таким чином, зниження ціни за рахунок оптимізації собівартості становить 5%, а в загальному на річну виробничу програму 172 050 грн.

3.2 Розвиток маркетингової стратегії підприємства

Зниження ділової активності через військову агресію та постійне посиленням конкурентної боротьби на ринку, вимагає від компаній із виробництва та продажу металопластикових віконних профілів постійно збільшувати свою маркетингову активність. В першу чергу це стосується активності у мережі Інтернет, зокрема за допомогою маркетингових комунікацій через веб-сайти та соціальні мережі.

За даними консалтингового центру [12] на сьогодні у цій галузі найбільш популярними каналами реклами є соціальні медіа та мережа Інтернет (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Статистика популярності каналів реклами для підприємств – виробників металопластикових вікон [12]

Для ефективної маркетингової активності підприємства у мережі важливим є не лише створити та наповнити веб-сайт, але й підтримувати на високому рівні ефективність його функціонування, розробити ефективну SEO-стратегію, а також активно оновлювати сторінки та своєчасно реагувати на запити цільової аудиторії з дотриманням правил ранжування у пошукових системах.

Також разом із стратегією SEO просування сторінок у соціальних медіа необхідно розробити та реалізувати SMM стратегію компанії, яка підтримає та на необхідному рівні ефективну комунікацію зі зворотним зв'язком із цільовою аудиторією у соціальних мережах.

Технологія SMM (Social Media Marketing) сприяє ефективній маркетинговій комунікації в соціальних мережах, перш за все Facebook та Instagram, а також у профільних мережах на кшталт LinkedIn .

Основними напрямками SMM- просування у соціальних мережах є такі [31]:

- створення та брендінг корпоративних сторінок у соціальних мережах;
- контент-менеджмент (ведення сторінки, публікація постів та модерація коментарів, відповіді на запитання);
- таргетована реклама у соцмережах та промо-пости;
- «розкрутка» сторінок (оффери, лайки тощо).

Для активізації маркетингової діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» необхідно створити контент-план для просування своїх сторінок у соціальних мережах, використовуючи при цьому як текстові, так і графічні елементи у дописах, наприклад інфографіки продажу або просто фото вікон в інтер'єрі замовників з їхніми відгуками тощо. Контент має бути як інформаційний (наприклад, інформація про основні функції склопакетів; інфографіка із бічним зрізом конструкції; інформативні відео з оглядом металопластикових конструкцій тощо), так і продажний (наприклад, топ-5 причин обрати наші вікна; відео звіт про участь компанії у масштабній профільній виставці; інформація про спонсорство та благодійну діяльність компанії; фото і відео логотипів та інших атрибутів брендингу продукції та компанії тощо).

Проте варто зазначити, що лише SMM-просування у соціальних мережах є недостатнім за такої щільної конкуренції та ринку металопластикових конструкцій, тому слід також використовувати інструменти SEO-оптимізації.

SEO – це технологія пошукової оптимізації сайту, яка спрямована на підвищення його позицій та видимості у пошукових запитах, перш за все у Google. Чим вищою буде позиція веб-сайту у видачі пошукових систем (бажано перша сторінка) - тим більша кількість цільових відвідувачів перейде із них на сайт компанії.

Google – ADS дозволяє реалізувати масштабні рекламні кампанії не лише у сервісах Google, а і у мережах партнерів.

З урахування проведеного моніторингу сторінок у соціальних мережах ТОВ «Вікна Двері Екіпаж», нами було визначено рекомендації щодо розвитку маркетингових інтернет-комунікацій, які наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Напрями удосконалення маркетингових інтернет – комунікацій ТОВ «Вікна Двері Екіпаж»

Удосконалення веб-сайту	Удосконалення SEO стратегії	Удосконалення SMM стратегії	Інші напрями удосконалення інтернет комунікацій
<ul style="list-style-type: none"> ▪ покращення юзабіліті сайту ▪ збільшення швидкості завантаження сайту ▪ введення калькулятора розрахунку вартості ціни ▪ введення можливості здійснювати персоналізовані замовлення ▪ створення та ведення блогу та якісного відео контенту ▪ налаштування RSS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ удосконалення семантичного ядра сайту ▪ покращення позиції веб-сторінки у пошукових системах ▪ виведення на першу сторінку у пошуковій системі Google ▪ збільшення органічного трафіку до 60-70% % ▪ збільшення конверсії до 30 -35% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ створення контент-плану ведення сторінок у соціальних мережах та його постійне оновлення ▪ збільшення кількості підписників (із числа цільової аудиторії) у соціальних мережах; ▪ підвищення охоплення у соціальних мережах та активна взаємодія з аудиторією 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ реалізація персоналізованої e-mail розсилки з інформаційними гайдами компанії ▪ створення пошукових оголошень ▪ збільшення таргетованої реклами у соціальних медіа ▪ розробка і реалізація інструментів ремаркетингу

У таблиці 3.4 розрахуємо вартість рекламних комунікацій у мережі Інтернет з урахуванням описаних вище заходів.

Отже, реалізація запропонованих маркетингових активностей буде коштувати 15300 грн/місяць, та 183600 грн/рік. SEO-оптимізація є найдорожчим видом маркетингових комунікацій, проте для специфіки діяльності

досліджуваного підприємства є дуже ефективним, оскільки он-лайн замовлення найчастіше отримуються саме через сайт, тому вкрай важливим є виведення його у топ.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на маркетингові комунікації у мережі Інтернет для ТОВ «Вікна Двері Екіпаж»

Види маркетингових комунікацій	Витрати на 1 місяць, грн	Витрати на рік, грн
SEO-оптимізація	5600	67 200
SMM-просування	4800	57 600
Google – ADS	4900	58 800
Разом	15 300	183 600

SMM-просування допоможе у підвищенні пізнаваності і запам'ятовування бренду компанії, таргетована реклама у соціальних медіа допоможе розширити й залучити саме цільову аудиторію, адже чим молодшим є вік замовника, тим ймовірніше, що інформацію він буде шукати саме через соціальні мережі.

Далі розрахуємо очікувану ефективність від запропонованих для ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» маркетингових комунікацій. За даними експертів маркетингових та консалтингових агенцій, які займаються просуванням торгових марок на ринку, очікуваний приріст обсягу реалізації буде становити 10-20%. Тому у розрахунках ми будемо використовувати середнє значення в межах 15%.

У таблиці 3.5 проведемо прогнозні розрахунки очікуваних результатів від впровадження зазначених вище маркетингових заходів.

Як бачимо із даних, наведених у таблиці даних, витрати на маркетингові комунікації на 13,1% збільшують собівартість реалізованої продукції. При цьому прибуток від реалізації продукції прогнозовано зросте на 58,5%. Витрати на 1 грн реалізованої продукції знизяться на 0,02 коп, а рентабельність продажу зросте до величини 6,8%.

Таблиця 3.5 – Розрахунок очікуваних результатів від реалізації маркетингових заходів

Показник	Значення базового 2022 року тис. грн	Очікуване значення після реалізації заходів, тис. грн	Темпи зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 460 117	1 686 435	15,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 387 036	1 570 636	13,1
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	73081	115 799	58,5
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,95	0,93	-3,1
Рентабельність продажу, %	5,1	6,8	33,3

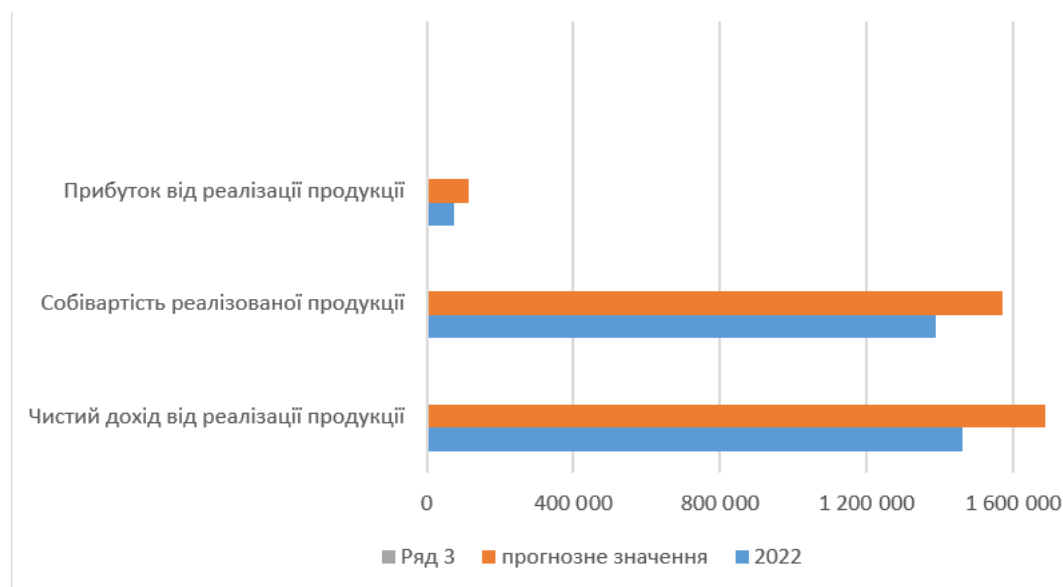


Рис. 3.3 – Очікувані результати від активізації маркетингових комунікацій ТОВ «Вікна Двері Екіпаж»

Активізація маркетингової діяльності потребує також оцінки ризиків її реалізації. До основних маркетингових ризиків відносяться: інформаційний, інноваційний, галузевий. Характеристика маркетингових ризиків підприємства

здійснюється за факторами ризику, є найбільш загрозливими для галузі в цілому і підприємства зокрема. Для цього слід проранжувати фактори ризику від менш загрозливих до найбільш загрозливих. Рішення щодо того, які фактори ризику є найбільш загрозливими, приймаються на основі їхньої вагомості. Найвагомішими як для галузі, так і для досліджуваного підприємства, є: ємкість ринку, тенденція попиту та його сталість, конкурентоспроможність товару, інтенсивність конкуренції тощо.

Рівень маркетингового ризику для ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» визначимо на основі середніх оцінок, отриманих добутком балів та ваги за кожним фактором.

Найбільш значущі фактори ризику для ТОВ «Вікна Двері Екіпаж», їх оцінка за експертним методом та коефіцієнти вагомості наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінювання ризиків підприємства експертним методом на основі зваженої бальної оцінки

Критерії ризику	Характеристика прояву	Оцінка (бал)	Вага критерію	Зважена оцінка
Ємність ринку	середня	3	0,1	0,3
Сталість попиту	не стабільний	4	0,1	0,4
Конкурентоспроможність продукції та підприємства	середня	4	0,1	0,4
Інтенсивність конкуренції	висока	4	0,1	0,4
Доступність і забезпеченість сировинної базою	стійка	5	0,1	0,5
Надійність дистриб'юторів, рівень торговельного сервісу	високий	4	0,1	0,4
Якість роботи відділу маркетингу	середній	3	0,15	0,45
Якість роботи відділу збуту	середній	4	0,15	0,6
Імідж підприємства	середній	4	0,05	0,2
Фінансовий стан	задовільний	4	0,05	0,2
			Разом:	2,86

Отриманий показник 2,86 бали порівняємо зі шкалою меж зон ризику (таблиця 3.7) й визначимо, до якої зони ризику відноситься підприємство.

Таблиця 3.7 - Шкала меж ризику

Межі зон ризику	0	0,1 - 2,5	2,5 - 5,0	5,1 - 7,5	7,6 - 1,0
Зони ризику	Безризикова	Мінімального	Підвищеного	Критичного	Неприпустимого

Як бачимо зі шкали меж ризику досліджуване підприємство попадає у зонну підвищеного ризику, а це свідчить про необхідність посилення маркетингових заходів щодо просування продукції підприємства.

Висновки до третього розділу

Запорукою успішного функціонування підприємств з виробництва та реалізації металопластикових конструкції у нестабільному й непередбаченому середовищі є пошук і розвиток конкурентних можливостей, які здатні забезпечити вищу стійкість їхнього функціонування та покращити фінансове становище. Проведені дослідження у другому розділі дипломної роботи показали, що для ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» розвиток конкурентних можливостей може реалізовуватись через удосконалення товарної стратегії в частині диференціації продукції підприємства, а також активізації маркетингової стратегії.

З урахуванням сьогоденної ситуації в Україні збільшується попит на захисні плівки як додатковий елемент при встановленні металопластикових вікон, тому саме цей напрям було запропоновано в якості диференціації продукції. Необхідність впровадження стратегії диференціації також викликано

також тим, що продукція (металопластикові вікна) знаходиться на етапі зрілості, що потребує відповідних змін у товарі з урахуванням нових вимог щодо безпеки вікон.

Ще однією конкурентною можливістю за результатами проведеного SWOT – аналізу підприємства є оптимізація витрат та цінової політики підприємства, яку можливо реалізувати за рахунок удосконалення організації виробництва (оптимізації виробничих процесів та скорочення непродуктивних витрат, попередня перевірка якості матеріалів і комплектуючих) та системи менеджменту (оптимізації чисельності менеджерів з продажу за рахунок підняття конверсії). Ці заходи дадуть також можливість реалізувати стратегію зниження ціни продукції.

Для підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства було запропоновано активізувати маркетингові інтернет-комунікації, а саме удосконалення SEO- та SMM-стратегії, виведення веб-сайту компанії на першу сторінку у пошуковій системі Google, а також збільшення кількості та вартості таргетованої реклами у соціальних медіа.

ВИСНОВКИ

Запорукою стійкого розвитку підприємств та організацій у сьогоднішніх умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища є формування нових та розвиток наявних конкурентних переваг.

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретичні основи управління конкурентними можливостями підприємства. Розглянуто сутність та характеристики конкурентоспроможності та її особливості як управлінської категорії. Визначено функції управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі напрямів діяльності. Охарактеризовано об'єкти та рівні управління конкурентоспроможністю. Досліджено особливості розвитку конкурентних переваг підприємства. Визначено вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства. Охарактеризовано основні етапи формування конкурентних переваг, які ґрунтуються на ефективній взаємодії умов функціонування суб'єкта господарювання та чинників, які формують його ресурсний потенціал.

Об'єктом аналізу у дипломній роботі було ТОВ «Вікна Двері Екіпаж», основним видом діяльності якого є виробництво та продаж металопластикових конструкцій. У роботі було проведено огляд ринку металопластикових конструкцій України за 2022 рік. Охарактеризовано динаміку виробництва металопластикових конструкцій в Україні за 2015-2022, а також фактори впливу на результати продажів у 2022 році. У порівнянні із 2021 роком падіння в загальному по галузі становило близько 40%. Таке суттєве падіння пояснюється повномасштабною військовою агресією проти України. Проте в загальному галузь втрималася і не зважаючи на окуповані та зруйновані виробництва, продовжує працювати. На динаміку виробництва металопластикових конструкцій суттєво вплинув дефіцит скла.

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» можемо зробити такі висновки. Не дивлячись на негативні тенденції, які спостерігаються у галузі виробництва і реалізації металопластикових конструкцій, за досліджуваний період підприємство зуміло зберегти свої ринкові позиції. Так, чистий дохід підприємства за останні три роки зріс майже у двічі, однак зростання собівартості та інших витрат не дозволило отримати позитивну динаміку чистого прибутку.

Традиційним інструментом аналізу конкурентного середовища підприємства - є модель п'яти конкурентних сил, яка була розроблена М. Портером. За даними, наведеними у дипломній роботі, можемо зробити висновок про те, що найбільшою силою є конкуренція серед існуючих компаній-виробників. Також значною силою впливу на ринку володіють споживачі, для яких важливими характеристиками є ціна, умови доставки та монтажу, а також довіра до бренду-виробника.

Результати проведеного SWOT- аналізу діяльності ТОВ «Вікна Двері Екіпаж», свідчить про те, що досліджуване підприємство має достатньо багато сильних сторін, які формують його конкурентні переваги (зокрема, широка дилерська мережа, тривалі гарантійні терміни сервісного обслуговування, багаторівнева система контролю якості продукції, наявність високотехнологічного обладнання та устаткування тощо). Проте, слабкими сторонами підприємства залишаються: високі витрати, а також відсутність системи управління ними, слабка маркетингова підтримка тощо.

У проектно-рекомендаційному нами було розроблено рекомендації щодо розвитку конкурентних можливостей досліджуваного підприємства. Ключовими напрямками було визначено – розвиток стратегії диференціації продукції (виробництво захисних плівок для підвищення безпекових характеристик вікон у військовий час).

Ще однією конкурентною можливістю за результатами проведеного SWOT – аналізу підприємства є оптимізація витрат та цінової політики підприємства.

За даними досліджень у 2022 р ціна є другим за вагомістю фактором, який вплинув на результати продажів, а також причиною втрати клієнтів.

Для ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» цю пропозицію можливо реалізувати за рахунок удосконалення організації виробництва (оптимізації виробничих процесів та скорочення непродуктивних витрат, попередня перевірка якості матеріалів і комплектуючих) та системи менеджменту (оптимізації чисельності менеджерів з продажу за рахунок підняття конверсії). Ці заходи дадуть також можливість реалізувати стратегію зниження ціни продукції. Розрахунки економічної ефективності заходу наведені у дипломній роботі.

Зниження ділової активності через військову агресію та постійне посиленням конкурентної боротьби на ринку, вимагає від ТОВ «Вікна Двері Екіпаж» постійно збільшувати свою маркетингову активність. З урахуванням статистики популярності каналів реклами для підприємств – виробників металопластикових вікон нами було визначено напрями удосконалення маркетингових інтернет – комунікацій ТОВ «Вікна Двері Екіпаж».

Очікувані результати від активізації маркетингових комунікацій досліджуваного підприємства свідчать про те, що витрати на маркетингові комунікації на 13,1% збільшують собівартість реалізованої продукції. При цьому прибуток від реалізації продукції прогнозовано зросте на 58,5%. Витрати на 1 грн реалізованої продукції скоротяться, а рентабельність продажу зросте до величини 6,8%.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. О. П. Радченко, А. С. Вігоняйло, Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/40.pdf
2. Бреус С. В. Конкурентні переваги підприємства у контексті управління ними [Електронний ресурс] / С. В. Бреус, А. К. Пальчевська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – Вип. 6 (23). – С. 238-242. – Режим доступу: <http://easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-23-2019>
3. Р.І. Жовновач, Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2010, випуск 18, Ч.І С. 344-351 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/19cef71f-398b-4e11-9c89-dfe90a9ec86f/content>
4. Г.І. Скиба, Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurentospromozhnist-yak-kategoriya-i-yak-vlastivist-pidpriemstva-scho-funkcionue-v-umovah-rinkovoi-ekonomiki.html>
5. Є. О. Діденко, П. І. Жураківський, Модель управління конкурентоспроможністю підприємства // Ефективна економіка №5 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
6. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 24. Частина 1.

2017 С.152-156. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/1/35.pdf

7. Т. Р. Цалко, Т. О. Харченко, А. М. Хондока, Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві // Ефективна економіка №9, 2019 . [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf

8. Цьвок Д.Р. Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства // Економіка та управління підприємствами випуск № 5(61), 2017 с. 141-147. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/22.pdf

9. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби // Проблеми економіки № 4, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf

10. Отенко В. І. конкурентні переваги підприємницької діяльності //БІЗНЕС-ІНФОРМ № 4 '2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-4_0-pages-290_295.pdf

11. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. м. Тищенко. – Харків : ВД «ІнЖЕк», 2006.– 384 с.

12. Аналіз віконного ринку України 2022 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://oknakonsult.com/uk/marketnews/analiz-vikonного-rinku-ukrayini-2022-roku>

13. А. Г. Семенов, С. А. Король, О. О. Плаксюк, Аналіз і розробка техніко-економічних показників модернізації устаткування. [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-1/Ek_visnyk_1_2011-135-143.pdf

14. Колесник Є. В. Заходи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання / Є. В. Колесник, Ю. В. Волощук ; наук. кер. М. П. Денисенко // Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ). - Київ : КНУТД, 2019. - Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 55-56.

15. Ріпа Т. В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі / Т. В. Ріпа // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв. – 2016. – №10. – С. 474-477.

16. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко, П.І. Жураківський // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

17. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т.В. Харчук // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.

18. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / С.М. Бондаренко, А.А. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2014. – № 2(11). – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/td_2014_2_15.pdf

19. Харченко Т. О. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Т. О. Харченко, Р. Л. Куфрик // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5253>

20. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства / Л.С. Лісовська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009_640/20.pdf.

21. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса : ОДЕУ. – 2010. – № 38. – С. 68 – 71

22. Усова Г. В. Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / Г. В. Усова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/17175/1/Підходи%20та%20методи%20досягнення%20конкурентних%20переваг.pdf>

23. Васильєва І.С. Кубишина Н.С. Розроблення маркетингової товарної стратегії на ринку металопластикових вікон // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22628/1/2012_5_Vasylieva.pdf

24. Берницька Д. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/>

25. Берницька Д. І. Розвиток конкурентних переваг підприємства з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища / Д. І. Берницька Матеріали ХІХ міжнародно практичної конференції Теорія і практика сучасної економіки. Черкаси. ЧДТУ 2018, с.22-25

26. Кахович О.О. Мащенко С.О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. // Економічний простір. 2019. № 141. С. 76–88.

27. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: монографія / [Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова]. – Х.: ВД «ІЖЕК», 2008. – 352 с.

28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011.180с.

29. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. С. О. Г. Янкового – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
30. Донець Л.І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 101–106.
31. Н. С. Косар, Я. І. Яричевська Дослідження галузі металопластикових вікон України та напрями активізації їх виробниками інтернет-технологій // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. № 1 (7), 2022. С. 99-114
32. Коваленко Д. О., Вяльцева І. П. До питання щодо рентабельності віконного бізнесу. Економічні студії. 2014. № 1. С. 137–140.
33. Косар Н. С., Бодьо С. І. Дослідження розвитку Інтернет-маркетингу в умовах пандемії // Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. 2021. № 51. С. 154–159.
34. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. // Наукові записки. Економічні науки. 2016. 1(1), 48–53.