

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства
у динамічних умовах ринку»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-12

ЯРЕЩЕНКО Надія Вікторівна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н, доц.

ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Студент(ка) _____
(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ЯРЕЩЕНКО Надії Вікторівні

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства у динамічних умовах ринку»

керівник роботи: к.е.н., доц. ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна

затверджена наказом по університету від «26» травня 2025 р. №1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література з питань конкурентоспроможності та управління підприємством, а також законодавчі й нормативні акти України, що регламентують діяльність підприємств на ринку. Особливу увагу приділено інформації про історію створення та розвиток підприємства ПТВП «Олімп», аналізу його конкурентних позицій. У роботі використано фінансову звітність підприємства, звіти про обсяги та структуру виробництва продукції за 2022–2024 роки, а також внутрішні нормативні документи підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність поняття конкурентоспроможності підприємства, фактори впливу та методи оцінювання;
- проаналізувати сучасні підходи і практичний досвід підвищення конкурентоспроможності підприємств;

б) аналітична частина:

- надати загальну характеристику діяльності підприємства ПТВП «Олімп»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ПТВП «Олімп»;
- проаналізувати конкурентоспроможність ПТВП «Олімп»;

в) рекомендаційна частина:

- запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- надати економічне обґрунтування проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика діяльності ПТВП «Олімп».
2. Аналіз фінансових показників підприємства за 2022–2024 рр.
3. SWOT-аналіз підприємства.
4. PEST-аналіз зовнішнього середовища.
5. Порівняння конкурентних позицій підприємства.
6. Розрахунок індексу конкурентоспроможності.
7. Проект заходів із підвищення конкурентоспроможності.
8. Витрати на впровадження запропонованих змін.
9. Аналіз ризиків реалізації проекту.
10. Очікуваний економічний ефект від реалізації заходів.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір та опрацювання літературних джерел щодо теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства	19.10.2024 – 31.10.2024	виконано
2.	Аналіз сучасних підходів до оцінки та формування конкурентних переваг	01.11.2024 – 30.11.2024	виконано
3.	Вибір підприємства для дослідження, збір первинної інформації про ПТВП «Олімп»	01.12.2024 – 31.12.2024	виконано
4.	Економіко-фінансовий аналіз діяльності ПТВП «Олімп»	01.01.2025 – 31.01.2025	виконано
5.	SWOT-аналіз, PEST-аналіз та оцінка конкурентного середовища ПТВП «Олімп»	01.02.2025 – 28.02.2025	виконано
6.	Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПТВП «Олімп»	01.03.2025 – 31.03.2025	виконано
7.	Розробка проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства	01.04.2025 – 30.04.2025	виконано
8.	Економічне обґрунтування проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства	01.05.2025 – 25.05.2025	виконано
9.	Оформлення повного тексту дипломної роботи та підготовка до захисту	26.05.2025 – 30.05.2025	виконано

Студентка _____ Надія ЯРЕЩЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Ліна ШЕНДЕРІВСЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства у динамічних умовах ринку» містить 99 сторінок, 22 таблиці, 5 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 40 найменувань.

Мета роботи — узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПТВП «Олімп» у динамічних умовах ринку.

Об'єкт дослідження — процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження — теоретико-методичні та прикладні аспекти формування і реалізації управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: логічне узагальнення, аналітичний метод, метод порівнянь, SWOT-аналіз, графічний і табличний методи.

Результати роботи: проведено оцінку рівня конкурентоспроможності ПТВП «Олімп», виявлено основні проблеми — низький рівень автоматизації, слабка ринкова активність, неефективне управління витратами. Запропоновано комплекс заходів з оптимізації організаційної структури, впровадження CRM-системи, удосконалення маркетингової стратегії. Очікуваний результат — зростання рентабельності, впізнаваності бренду та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Рекомендації можуть бути використані не лише на ПТВП «Олімп», а й на інших підприємствах, що працюють в умовах високої конкуренції.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, стратегія, SWOT-аналіз, ефективність, управління, ринок.

ABSTRACT

The bachelor's thesis entitled "Enhancing Enterprise Competitiveness in a Dynamic Market Environment" consists of 99 pages, 22 tables, and 5 figures. The list of references includes 40 sources.

The aim of the thesis is to generalize theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the competitiveness of the enterprise PTVP "Olimp" in a dynamic market environment.

The object of the study is the process of managing the competitiveness of the enterprise.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and applied aspects of forming and implementing managerial decisions aimed at enhancing enterprise competitiveness.

Research methods include logical generalization, analytical method, comparative analysis, SWOT analysis, graphical and tabular methods.

Research results: the level of competitiveness of PTVP "Olimp" was assessed, and the key issues were identified, including low automation, weak market presence, and inefficient cost management. A set of measures was proposed to optimize the organizational structure, implement a CRM system, and improve the marketing strategy. The expected outcome includes increased profitability, greater brand recognition, and stronger market positioning of the enterprise.

The recommendations may be implemented not only at PTVP "Olimp" but also at other enterprises operating in highly competitive environments.

Keywords: competitiveness, enterprise, strategy, SWOT analysis, efficiency, management, market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ.....	11
1.1 Конкурентоспроможність підприємства: сутність, фактори та методи оцінювання.....	11
1.2 Аналіз сучасних підходів і практичного досвіду підвищення конкурентоспроможності підприємств.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
2 ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
2.1 Загальна характеристика ПТВП «Олімп».....	31
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПТВП «Олімп» у 2022–2024 роках.....	40
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ПТВП «Олімп» на сучасному етапі..	48
Висновки до розділу 2.....	65
3 ПРОЄКТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПТВП «ОЛІМП» У ДИНАМІЧНИХ УМОВАХ РИНКУ.....	67
3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	67
3.2 Економічне обґрунтування проекту підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	79
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

У наш час в умовах ринкової економіки підприємства постійно стикаються з жорсткою конкуренцією, яка змушує їх швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нові рішення та покращувати свою діяльність. Особливо актуальним стає питання забезпечення конкурентоспроможності, адже саме вона дозволяє компанії не лише втриматися на ринку, а й досягати стабільного розвитку, збільшувати прибутки та розширювати свою частку ринку. Здатність підприємства ефективно конкурувати залежить від багатьох чинників: якості продукції, рівня обслуговування, кваліфікації персоналу, інноваційності та ефективності управлінських рішень. Сучасний ринок є нестабільним і динамічним: постійно змінюються вимоги споживачів, з'являються нові технології, посилюється вплив глобалізації, активізуються нові гравці на ринку. У таких умовах успішним може бути лише те підприємство, яке здатне швидко реагувати на зміни, впроваджувати новації, підвищувати якість своєї продукції або послуг, а також ефективно управляти внутрішніми ресурсами. Саме тому проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств є надзвичайно важливою в управлінській практиці та потребує детального дослідження.

Особливої уваги набувають питання розробки заходів для покращення конкурентних позицій компанії. Це потребує використання комплексного підходу, який враховує не лише внутрішні резерви підприємства, а й зовнішнє середовище, дії конкурентів, потреби споживачів, нові ринкові тренди. Сьогодні підвищення конкурентоспроможності передбачає системну роботу над вдосконаленням усіх сфер діяльності підприємства – від маркетингу та управління персоналом до виробництва та фінансів.

Мета роботи — узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у динамічних умовах ринку.

Для досягнення мети у роботі визначено такі **завдання**:

- Розкрити теоретичні основи поняття конкурентоспроможності підприємства, визначити її ключові фактори та методи оцінки.
- Надати характеристику діяльності ПТВП «Олімп» та здійснити аналіз його фінансово-господарських показників.
- Провести SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз за моделлю McKinsey 7S для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
- Визначити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства та виявити основні проблемні зони.
- Розробити комплекс управлінських заходів для підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп» та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єкт дослідження — процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження — теоретико-методичні та прикладні аспекти формування і реалізації управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних і спеціальних методів:

- метод логічних узагальнень для формулювання визначень і систематизації понять конкурентоспроможності;
- аналітичний метод для вивчення статистичних даних та внутрішньої звітності підприємства;
- метод порівнянь для зіставлення показників діяльності ПТВП «Олімп» із показниками конкурентів;
- SWOT-аналіз для оцінки сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства;

— графічний та табличний методи для візуалізації отриманих результатів.

Теоретичною основою дослідження стали публікації провідних фахівців у сфері стратегічного управління, менеджменту, економіки підприємств та конкурентоспроможності.

База дослідження. У дипломній роботі розглядається реальний приклад підприємства ПТВП «Олімп», яке спеціалізується на виготовленні дверей. Це підприємство діє в умовах насиченого ринку, де багато сильних конкурентів. У таких умовах для збереження та зміцнення своїх позицій необхідно постійно працювати над удосконаленням продукції, оптимізацією виробничих процесів та впровадженням ефективних управлінських рішень. У зв'язку з цим в роботі проаналізовано стан конкурентоспроможності підприємства та розроблено проєкт її підвищення.

Практична значущість дослідження. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПТВП «Олімп» для розробки та впровадження дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення позицій компанії на ринку, поліпшення фінансових показників, підвищення ефективності внутрішніх процесів та зростання лояльності споживачів. Отримані у ході роботи висновки та рекомендації також можуть стати корисними для інших підприємств, які працюють у сфері виробництва будівельних матеріалів.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ

1.1 Конкурентоспроможність підприємства: сутність, фактори та методи оцінювання

Конкурентоспроможність підприємства — це його здатність успішно продавати свої товари або послуги на ринку, досягати кращих результатів, ніж конкуренти, і займати стабільні позиції завдяки власним перевагам, таким як висока якість продукції, доступна ціна або гарний сервіс. Це означає, що підприємство може витримувати тиск з боку інших компаній і залишатися привабливим для споживачів. В. Кривіцька зазначає, що здатність підприємства до конкуренції і є його конкурентоспроможністю. Водночас, за визначенням відомого економіста Майкла Портера, конкурентоспроможність — це вміння товарів, послуг чи компаній змагатися з іншими на рівних умовах. Отже, якщо продукція підприємства краще задовольняє потреби покупців або є ефективнішою за пропозиції інших фірм, таке підприємство вважається конкурентоспроможним [21].

Конкурентоспроможність є відносним поняттям, оскільки її можна оцінити лише шляхом порівняння з іншими компаніями, які діють на тому ж самому ринку. Тобто підприємство вважається конкурентоспроможним лише тоді, коли його показники кращі за результати конкурентів.

Важливо також відрізнити конкурентні переваги — це конкретні сильні сторони компанії, наприклад, новітні технології, якісний сервіс чи вигідна ціна — від самої конкурентоспроможності, яка вже є результатом успішного використання цих переваг. Конкурентоспроможність безпосередньо впливає на життєздатність підприємства: чим вона вища, тим більше шансів у компанії не лише залишитися на ринку, але й розвиватися, збільшувати прибутки та розширювати свою діяльність. Інакше кажучи, якщо компанія

постійно вміє ефективно задовольняти потреби ринку, підтримує стабільне зростання продажів і прибутковості, вона стає більш витривалою в умовах конкуренції [9].

Конкурентоспроможність підприємства виникає під впливом різноманітних чинників, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори — це ті, що залежать від самої компанії, наприклад, рівень кваліфікації працівників, ефективність управління, наявність фінансових і матеріальних ресурсів, стратегічні рішення керівництва, а також організація виробництва і маркетингу. Саме завдяки правильному управлінню внутрішніми процесами підприємство може створити свої конкурентні переваги. З іншого боку, на конкурентоспроможність впливають і зовнішні фактори тобто це ті умови, які компанія не може контролювати напрямку, а саме зміни в законодавстві, економічна ситуація в країні, рівень конкуренції на ринку, технічний прогрес, політична стабільність, поведінка споживачів та постачальників. Успішне підприємство повинно не тільки раціонально використовувати свої внутрішні ресурси, а й швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, щоб залишатися конкурентоспроможним [1].

Наприклад, дослідник Базик Ю.Є. зазначає, що зовнішні фактори «залежать від зовнішнього середовища» і часто мають непередбачуваний характер, тобто підприємство не може їх контролювати або змінювати. Водночас внутрішні фактори повністю визначаються керівництвом компанії та реалізуються через дії персоналу, організацію процесів, розподіл ресурсів і прийняття рішень. Такий поділ є важливим для розуміння того, на що саме підприємство може реально впливати. Якщо внутрішні чинники можна регулювати, удосконалювати й адаптувати до змін, то зовнішні фактори потребують гнучкої реакції та вміння швидко пристосовуватися до нових умов. Отже, щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство повинно ефективно керувати внутрішніми процесами та одночасно уважно стежити за змінами у зовнішньому середовищі [1].

Серед внутрішніх факторів найчастіше згадуються такі:

— Технологічний рівень і якість продукції мають вирішальне значення для формування конкурентоспроможності підприємства. Застосування сучасного обладнання, новітніх технологій та впровадження інноваційних рішень дозволяє компанії виробляти продукцію, яка відповідає актуальним вимогам ринку, а іноді навіть випереджає їх. Крім того, висока якість товарів або послуг сприяє зростанню довіри з боку споживачів, підвищенню їхньої лояльності та розширенню клієнтської бази. Якщо продукція стабільно відповідає або перевершує очікування покупців, це дає підприємству конкурентну перевагу, оскільки споживачі частіше обирають саме надійного виробника. Таким чином, технологічний розвиток і орієнтація на якість стають важливими умовами для успішної конкуренції на сучасному ринку [8].

— Ефективність управління є одним із ключових внутрішніх факторів, що безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. До цього поняття входять такі складові, як стратегічне планування, організація виробничих процесів, управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, а також система контролю за виконанням завдань. Коли на підприємстві впроваджуються сучасні методи менеджменту, зокрема гнучке планування, аналітика, автоматизація процесів та чіткий розподіл обов'язків, це дозволяє працювати більш злагоджено, ефективно використовувати ресурси та швидко реагувати на зміни ринкової ситуації. Добре налагоджена система внутрішнього контролю допомагає уникати втрат, зменшувати ризики та підтримувати стабільну якість продукції або послуг. Усе це в сукупності підвищує ефективність діяльності підприємства й забезпечує йому стійку конкурентну позицію [9].

— Рівень інновацій та впровадження нововведень відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Компанії, які постійно вдосконалюють свою продукцію, покращують виробничі процеси та

впроваджують сучасні технології, здатні оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Інновації дозволяють створювати унікальні товари або послуги, які краще відповідають потребам споживачів, а також оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і якість. Такі підприємства не лише утримують свої позиції, а й можуть випереджати конкурентів, пропонуючи щось нове й актуальне. У результаті постійне оновлення стає джерелом довготривалого успіху та стабільного розвитку в умовах динамічного ринку.

— Фінансові ресурси є одним із основних чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Достатній обсяг капіталу дозволяє компанії інвестувати в розвиток — оновлювати обладнання, впроваджувати інновації, розширювати виробництво або покращувати якість продукції. Крім того, наявність стабільних оборотних коштів забезпечує безперебійну операційну діяльність, своєчасну оплату постачальникам і заробітну плату працівникам. Фінансова стійкість підприємства, що проявляється у високому рівні платоспроможності та низькому борговому навантаженні, створює позитивну репутацію серед партнерів, банків і інвесторів. Таке підприємство має більше можливостей для зростання та може ефективніше протистояти зовнішнім викликам, що суттєво зміцнює його позиції на ринку [4].

— Персонал та корпоративна культура мають також вирішальне значення для конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме люди реалізують стратегії, приймають рішення та створюють цінність для клієнтів. Висока кваліфікація працівників, досвідчене керівництво, ефективні методи мотивації та професійний розвиток персоналу позитивно впливають на продуктивність і якість роботи. Крім того, важливу роль відіграє корпоративна культура — система цінностей, норм та традицій, яка формує ставлення працівників до своєї роботи та взаємодії в колективі. Згідно з класифікацією внутрішніх чинників, до цієї групи належать системи загального менеджменту, рівень корпоративної культури, методи

стимулювання персоналу, а також стиль управління. Підприємства з сильною командою та позитивним робочим середовищем здатні швидше адаптуватися до змін, генерувати нові ідеї та зберігати стабільність у кризових ситуаціях, що безпосередньо підсилює їхню конкурентоспроможність.

— Маркетинг і збут є важливими складовими конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме через них продукція або послуги досягають споживача. Ефективний маркетинговий відділ здатний глибоко досліджувати ринок, визначати потреби цільової аудиторії, формувати привабливий імідж бренду та просувати продукцію найбільш вигідними способами. Добре організовані канали збуту забезпечують швидке й зручне постачання товарів до споживачів, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і зміцнює довіру до компанії. Крім того, високий рівень сервісного обслуговування, наприклад, оперативна підтримка, гарантії або гнучкі умови доставки роблять підприємство привабливішим у порівнянні з конкурентами. Усе це разом дозволяє компанії не тільки збільшувати продажі, але й утримувати лояльну клієнтську базу, що позитивно впливає на її стійкість і позиції на ринку.

Ці внутрішні елементи підприємство може покращувати самотійно, наприклад, удосконалювати управління, навчати працівників чи оновлювати обладнання. Але є ще й зовнішні чинники, на які компанія не має прямого впливу. В. Павлова до таких факторів відносить економічну та політичну ситуацію в країні, зміни в технологіях, демографію, культурні особливості. Також важливі зовнішні умови — це рівень конкуренції на ринку, смаки й потреби споживачів, податки, інфляція чи курс валют. Наприклад, якщо в країні економічна криза, люди менше купують, і підприємству важче продавати свою продукцію — це знижує його конкурентоспроможність.

Варто зазначити, що внутрішні та зовнішні чинники тісно пов'язані між собою. Часто саме зовнішні зміни змушують підприємство щось змінювати всередині. Наприклад, якщо з'явився новий конкурент або покупці почали

хотіти інший товар, компанія може відреагувати — оновити виробництво, додати щось нове в рекламу чи змінити підхід до продажів. Якщо уважно аналізувати ці фактори, можна не лише передбачити можливі проблеми, а й підготуватися до них заздалегідь, навіть перетворити складні ситуації на нові можливості.

Щоб наочно зрозуміти, які чинники можуть впливати на конкурентоспроможність, є кілька прикладів:

— Виробнича ефективність — це один із важливих внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Якщо підприємство вміє виготовляти продукцію з мінімальними витратами, тобто має низьку собівартість, добре організовану роботу працівників і раціонально використовує обладнання, це дозволяє знизити ціну товару без втрати якості. А доступна ціна, як правило, приваблює більше покупців і дає компанії перевагу над конкурентами.

— Інновації як внутрішній фактор відіграють важливу роль у збереженні конкурентоспроможності. Якщо компанія постійно оновлює технології виробництва та пропонує нові або вдосконалені товари, це допомагає їй виділятися серед інших і тримати інтерес покупців. Завдяки цьому попит на продукцію залишається стабільним або навіть зростає, а сама компанія стає більш гнучкою та готовою до змін на ринку.

— Макроекономічний стан — це зовнішній фактор, який впливає на всю економіку і, відповідно, на роботу окремих підприємств. Коли економіка зростає, люди більше купують, тому продажі зростають. Але під час кризи або спаду споживачі стають обережнішими й більше звертають увагу на ціну. Якщо в такий період продукція підприємства коштує дорожче, ніж у конкурентів, є ризик втратити частину клієнтів. Тому компаніям важливо враховувати економічну ситуацію й у складні часи шукати способи зберегти доступність своїх товарів.

— Політичні зміни — це зовнішній фактор, який також може суттєво вплинути на роботу підприємства. Наприклад, якщо держава вводить нові мита, обмеження або санкції, умови на ринку змінюються: товари можуть подорожчати, з'являються труднощі з імпортом чи експортом [7].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним завданням. Існує безліч підходів і методів, які дають різні віддзеркалення конкурентних позицій компанії. Розглянемо найпоширеніші з них:

— SWOT-аналіз — зручний і наочний спосіб оцінити стан підприємства, який допомагає розділити всі чинники на чотири групи: сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (O) і загрози (T). Сильні й слабкі сторони стосуються внутрішньої ситуації в компанії, тобто того, що вона робить добре або що потребує покращення. А можливості та загрози — це зовнішні фактори, які можуть або допомогти підприємству розвиватися, або навпаки — створити труднощі. Такий аналіз дозволяє краще розуміти, які ресурси є в наявності, що потрібно змінити, і на що варто звертати увагу на ринку. Як зазначає Ю. Копчак із колегами, SWOT-аналіз дає глибше бачення внутрішніх можливостей організації та того, як вони допомагають досягти конкурентних переваг [7].

— Бенчмаркінг — це метод, за допомогою якого підприємство порівнює свої основні процеси або показники з результатами найуспішніших компаній у галузі. Головна ідея подивитися, як працюють лідери ринку, знайти, у чому вони кращі, і використати ці підходи у себе. Це дає можливість знайти слабкі місця у власній діяльності та зрозуміти, як можна зробити бізнес ефективнішим. Як зазначає Морщенок, бенчмаркінг допомагає не просто покращити окремі процеси, а й підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства [13].

— Фінансовий аналіз — це оцінка фінансового стану підприємства на основі його звітності. Він включає розрахунок різних показників, таких як прибутковість, ліквідність, рентабельність і платоспроможність. Ці

коефіцієнти показують, наскільки стабільною та ефективною є компанія. Наприклад, якщо високий коефіцієнт автономії (тобто велика частка власного капіталу у загальній структурі), це означає, що підприємство менше залежить від кредитів та зовнішніх грошей, а отже — більш стійке та фінансово незалежне. Такий аналіз допомагає побачити сильні й слабкі сторони в управлінні фінансами та приймати обґрунтовані рішення [11].

— Інтегральний показник або композитний індекс — це спосіб узагальнено оцінити конкурентоспроможність підприємства в числовому форматі. Його будують на основі кількох важливих критеріїв, наприклад: ефективність виробництва, фінансові результати, рівень збуту та якість продукції. Ці показники об'єднують в один загальний бал, що дозволяє швидко оцінити загальну «силу» підприємства на ринку. Для більш точного результату кожному показнику надають свою вагу — чим більший його вплив на успіх компанії, тим вищу вагу він має в обчисленнях. Такий підхід зручний для порівняння різних підприємств або відстеження динаміки розвитку одного підприємства з часом.

— Аналіз частки ринку та позиціювання продукції — це графічний метод, який допомагає зрозуміти, які товари компанії є найуспішнішими. Для цього використовують спеціальні матриці, наприклад BCG або McKinsey, які дозволяють оцінити, які продукти приносять найбільше прибутку, а які потребують змін або зняття з виробництва. Це дає змогу підприємству розумно розподіляти ресурси й розвивати найперспективніші напрями. Такі методи зазвичай застосовують у стратегічному плануванні, тобто для довгострокових рішень, а не для щоденного контролю конкурентоспроможності [21].

Узагальнюючи, популярні методи оцінювання конкурентоспроможності варіюються від простих (SWOT, бенчмаркінг, фінансовий аналіз) до складних аналітичних (інтегральний показник, багатовимірні моделі). Як зазначає Швиденко З.Д. до ключових методів належать підходи, які базуються на

життєвому циклі товару, ринковій частці, теорії ефективної конкуренції, конкурентних перевагах, бенчмаркінгу та ін. Вибір конкретного методу залежить від цілей дослідження і доступності даних: для первісного аналізу зазвичай достатньо SWOT чи фінансових коефіцієнтів, тоді як поглиблений аналіз потребує побудови складніших моделей [8].

Одним із найефективніших методів вважається метод інтегральної оцінки, який базується на теорії ефективної конкуренції. Суть у тому, щоб поділити конкурентоспроможність на кілька основних груп показників, а потім об'єднати їх у одне загальне значення. Наприклад, В. Кривіцька у своїй роботі виокремлює чотири такі групи показників:

— Група 1: Виробнича ефективність. Сюди входять показники, за допомогою яких оцінюють, наскільки добре підприємство використовує ресурси під час виробництва. Наприклад, скільки витрачається на виготовлення одиниці товару, наскільки ефективно обладнання, і скільки продукції виробляє один працівник.

— Група 2: Фінансовий стан. Це показники, що відображають, наскільки фінансово стабільне підприємство. До них належать: скільки у компанії власних коштів, чи може вона вчасно розрахуватись за боргами, і як швидко обертаються її обігові кошти.

— Група 3: Продажі та маркетинг. Тут дивляться на ефективність збуту, тобто наскільки прибуткові продажі та наскільки повно використовуються виробничі потужності.

— Група 4: Якість і технології. Показники цієї групи стосуються якості сировини, сучасності обладнання та рівня впроваджених інновацій. Наприклад, скільки використовують екологічної сировини або яку частку займає новітнє обладнання.

Наступним етапом методики є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. Для цього кожен групу вважають «критерієм»

і комбінують з певними ваговими коефіцієнтами у формулу загального рейтингу. Наприклад, може застосовуватися формула [28]:

$$F = 0,3 \cdot K_1 + 0,3 \cdot K_2 + 0,2 \cdot K_3 + 0,2 \cdot K_4, \quad (1.1)$$

де K_1 – K_4 – відносні показники з чотирьох груп.

Такі ваги відображають пріоритет виробничої та фінансової ефективності над маркетинговими факторами. За методикою В. Кривіцької результати складаються з оцінок за чотирма групами показників [28].

Цей підхід є універсальним і дозволяє зіставляти підприємства як у межах галузі, так і між різними галузями. Однак він вимагає досить детальних даних по багатьох показниках, що не завжди просто у реальній практиці. Проте перевага інтегрального методу – у можливості комплексно оцінити конкурентоспроможність і виявити, які аспекти слід поліпшити (наприклад, найвища вага у формулі може «випадати» на групу з найгіршими показниками).

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це складне багатовимірне явище, яке визначає, наскільки успішно компанія функціонує в умовах ринкової конкуренції. За суттю, це здатність займати вигідні позиції на ринку за рахунок власних переваг і досягнути економічних цілей. Як зазначено вище, конкурентоспроможність формується під впливом численних внутрішніх факторів (технології, менеджмент, фінанси, персонал тощо) і зовнішніх факторів (економічна кон'юнктура, рівень конкуренції, запити споживачів, законодавство). Ретельний аналіз таких чинників допомагає підприємству виявити свої сильні сторони та слабкі сторони та збудувати ефективну стратегію розвитку [23].

Для оцінювання конкурентоспроможності застосовують різні методи. Найпростішими є SWOT-аналіз та фінансовий аналіз, які дають загальне уявлення про стан підприємства. Більш детальні підходи: бенчмаркінг, аналіз ринкової частки, матричні моделі – дозволяють зрозуміти позиції компанії в конкурентному середовищі. Значну увагу привертає інтегральна методика

оцінки, яка дозволяє отримати узагальнений показник конкурентоспроможності на основі комплексного аналізу чотирьох груп показників [28].

У підсумку, конкурентоспроможність підприємства – це інтегральний результат його внутрішніх можливостей і зовнішніх умов. Усвідомлення сутності цього поняття, розуміння ролі різних факторів та вміння застосовувати відповідні методи оцінювання дозволяють керівникам підприємств своєчасно реагувати на зміни ринку, розробляти правильні стратегії і послідовно зміцнювати свої позиції в галузі [9].

Формування і забезпечення конкурентоспроможності компанії потребують професійного менеджменту і фокусуванні на потребах споживачів, їхньому постійному моніторингу і реалізації заходів задля формування лояльності споживачів і ефективності бізнесу.

1.2 Аналіз сучасних підходів і практичного досвіду підвищення конкурентоспроможності підприємств

У наш час високих темпів змін дуже важливо постійно і системно оцінювати, наскільки підприємство є конкурентоспроможним. Як зазначає Халимон С. В., така оцінка це не просто бажання, а справжня необхідність, бо саме вона показує, наскільки ефективно і якісно працює компанія, особливо в умовах глобальної конкуренції. Завдяки цьому аналізу можна побачити, що саме компанія робить добре, а над чим ще треба працювати. Це також допомагає створити чітку стратегію для покращення своїх позицій на ринку. Далі розглянемо основні сучасні стратегії підвищення конкурентоспроможності, популярні методи аналізу, приклади їх використання як в Україні, так і за кордоном, а також порівняємо традиційні та нові підходи [14].

Сучасні підприємства застосовують різноманітні стратегії для зміцнення своїх позицій на ринку. Серед них особливо помітними є:

— Інновації, а саме розробка нових товарів, технологій або організаційних підходів допомагає компаніям створювати унікальні переваги, які важко скопіювати конкурентам. Це можуть бути як нові продукти, так і нові способи виробництва чи управління. Дослідження показують, що ті підприємства, які активно впроваджують інновації, зазвичай мають вищі прибутки та краще почуваються на ринку — як в Україні, так і за її межами. Наприклад, якщо компанія активно розвиває власний науково-дослідний напрям, захищає свої ідеї патентами і впроваджує їх у виробництво, це значно підвищує її шанси бути лідером у своїй галузі.

— Цифровізація та автоматизація — сьогодні використання сучасних технологій у виробництві, логістиці та управлінні стало обов'язковим кроком для компаній, які хочуть залишатися конкурентними. Це не просто модна тенденція, а необхідність, яка допомагає швидко реагувати на зміни ринку й ефективніше використовувати ресурси. Як зазначає Сірук А. І., цифрові технології вже не є просто перевагою — вони стали основою для виживання бізнесу. Наприклад, коли підприємство автоматизує виробництво або використовує роботи, воно може зменшити витрати і водночас покращити якість продукції. А якщо впровадити спеціальні цифрові системи управління та аналізувати дані, це допомагає краще планувати, прогнозувати й контролювати роботу компанії загалом [26].

— Екологічні практики. Все більше підприємств переходять на «зелені» технології, тобто ті, що менше шкодять довкіллю. Це може бути використання енергоощадного обладнання, впровадження міжнародних стандартів, або ж перехід на відновлювані джерела енергії. Як кажуть дослідники, такі екологічні підходи вже стали дуже популярними і навіть прибутковими. Вони не тільки зменшують витрати, а ще й роблять продукцію

більш привабливою для покупців. Адже споживачі частіше обирають компанії, які дбають про довкілля. До таких практик також належить сортування сміття, повторне використання матеріалів і зменшення викидів у виробництві [14].

— Кастомізація та персоналізація. Зараз люди хочуть отримувати товари або послуги, які підходять саме їм. Тому компанії все частіше пропонують варіанти, які можна змінити під індивідуальні запити клієнтів, наприклад, вибрати колір, функції, оформлення чи навіть створити продукт на замовлення. Це називається кастомізацією. Персоналізація також стосується сервісу, коли компанія враховує вподобання покупця і підлаштовується під нього. Такі підходи допомагають зробити клієнтів більш лояльними і покращити позиції компанії на ринку. Дослідження показують, що саме завдяки таким індивідуальним рішенням бізнес може стати успішнішим за конкурентів.

— Маркетингові рішення. Сьогодні маркетинг значно змінився і все більше переходить в онлайн. Компанії активно використовують інтернет-рекламу, соцмережі, просування через цікаві тексти й відео, а також спеціальні програми для роботи з клієнтами. Завдяки цьому можна швидко знаходити свою аудиторію, краще розуміти її потреби та вчасно на них реагувати. Інструменти, як-от SEO, реклама з точним налаштуванням на потрібних людей (таргетинг) і персоналізовані повідомлення, допомагають компаніям виділятися серед конкурентів та залучати більше клієнтів [24].

Як засвідчило дослідження, сучасні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств часто включають інновації, цифрову трансформацію та автоматизацію, екологічну відповідальність, а також гнучкі маркетингові та орієнтовані на клієнта підходи. Поєднання цих напрямів дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільний розвиток.

Але конкурентоспроможність підприємства визначається не лише вибором правильних стратегій, а й тим, наскільки ефективно ці стратегії реалізуються на практиці. Успіх залежить від внутрішніх ресурсів підприємства, передусім від організаційної структури, рівня управління та кадрового потенціалу.

Організаційна структура підприємства має бути адаптованою до потреб сучасного бізнесу. Якщо вона надто жорстка або застаріла, це може заважати впровадженню інновацій та оперативному прийняттю рішень. Гнучкі моделі управління, зокрема проєктний чи матричний підходи, дають змогу швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, краще координувати дії між підрозділами і залучати працівників до реалізації стратегічних завдань.

Важливим фактором є і якість кадрового забезпечення. Успішне впровадження будь-якої стратегії неможливе без кваліфікованого, мотивованого та залученого персоналу. Сучасні підприємства активно інвестують у розвиток людського капіталу: організовують навчання, підвищення кваліфікації, впроваджують системи внутрішнього наставництва та розвитку лідерства. Це не лише підвищує професійний рівень працівників, а й формує середовище, в якому співробітники відчують свою важливість і причетність до досягнення спільних цілей.

Окрім професійної підготовки, важливу роль відіграє управлінська культура. Якщо керівництво підтримує відкриту комунікацію, заохочує ініціативність і надає працівникам можливість впливати на процеси, це позитивно позначається на ефективності реалізації стратегій. Навпаки, авторитарний стиль управління часто гальмує розвиток і викликає опір змінам.

Також слід зазначити важливість корпоративної культури. Атмосфера довіри, підтримки та спільної відповідальності створює підґрунтя для успішної трансформації підприємства. Працівники, які розуміють цілі компанії, поділяють її цінності та бачать перспективу особистого розвитку,

охочіше підтримують нововведення та активно беруть участь у впровадженні змін.

Отже, реалізація стратегій підвищення конкурентоспроможності потребує не лише чітко сформульованих планів, а й відповідних організаційних змін, інвестицій у персонал та формування здорової управлінської культури. Саме ці аспекти є основою для практичного втілення стратегії та досягнення стабільних конкурентних переваг.

Практичний досвід впровадження стратегій. Досвід українських і зарубіжних компаній показує, що сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності справді працюють. У розвинених країнах підприємства активно впроваджують цифрові рішення: автоматизують виробництво, використовують Інтернет речей (IoT) для моніторингу процесів, застосовують штучний інтелект для аналізу даних і прогнозування. Це дозволяє їм зменшувати витрати, швидше реагувати на зміни на ринку і приймати більш обґрунтовані рішення. Як зазначає дослідник Сірук А. І. , саме рівень цифровізації сьогодні є ключовим фактором, який впливає на те, наскільки успішною і конкурентною є компанія.

В Україні останні роки теж видно чітку тенденцію до впровадження сучасних технологій. Все більше підприємств, особливо у сфері торгівлі та виробництва, переходять на онлайн-продажі, впроваджують автоматизовані системи управління, використовують електронний документообіг замість паперового. У таких галузях як аграрна чи промислова, дедалі частіше використовують роботів для збору та обробки продукції. Це дозволяє значно знизити витрати на виробництво та направити зекономлені ресурси на розвиток бізнесу. Аналітики підкреслюють, що саме цифровізація і автоматизація допомагають українським компаніям залишатися на плаву й навіть розвиватися, незважаючи на складні умови кризи та війни [26].

На окрему увагу заслуговують і «зелені» ініціативи, які стають дедалі важливішими навіть в умовах української економіки. Деякі вітчизняні підприємства вже впроваджують європейські екологічні стандарти, працюють над зменшенням викидів у довкілля та підвищенням енергоефективності. Як показують дослідження, використання екологічно чистих технологій не тільки зменшує шкоду для природи, а й дозволяє підприємствам економити кошти в довгостроковій перспективі, знижуючи витрати на ресурси та енергію. Крім того, це позитивно впливає на репутацію компанії. Наприклад, підприємства, які розвивають напрями відновлюваної енергетики або випускають «зелену» продукцію, мають більше шансів вийти на європейські ринки та закріпитися там завдяки відповідності екологічним вимогам [14].

В цілому досвід показує, що ті компанії, які активно впроваджують інновації та швидко адаптуються до змін на ринку, досягають кращих результатів. Аналітики підкреслюють, що використання сучасних інноваційних стратегій, особливо в міжнародних проєктах, значно підвищує прибутковість бізнесу та зміцнює його позиції серед конкурентів. Такий підхід дозволяє не тільки утримуватися на плаву в умовах падіння попиту в традиційних секторах, а й компенсувати втрати завдяки виходу в нові ніші, залученню нових клієнтів і розширенню ринків збуту. Це підтверджує: інноваційність і гнучкість — ключові чинники успішного розвитку підприємства в сучасному світі [3].

Раніше, згідно з традиційними підходами, такими як концепція Майкла Портера, підприємства будували свою конкурентоспроможність здебільшого на двох основних стратегіях: або знижували витрати й пропонували найнижчу ціну, або створювали унікальні продукти, які відрізняються від конкурентів. Це були чітко окреслені напрями, які дозволяли зайняти свою нішу на ринку. Для оцінки таких стратегій використовували класичні інструменти: SWOT-аналіз, портфельні матриці (наприклад, BCG), а також фінансові показники,

які допомагали зрозуміти, наскільки ефективно працює підприємство. Але зараз ситуація змінилася. Нові підходи до підвищення конкурентоспроможності враховують більше факторів: підприємства впроваджують гнучкі моделі управління, активніше використовують цифрові технології, отримують переваги завдяки мережевим ефектам та постійно інвестують у нові ідеї, технології й інновації. Таким чином, сучасна конкуренція вимагає не лише стабільності, а й здатності швидко змінюватися та адаптуватися [5].

Отже, можна виділити такі відмінності між традиційними і сучасними підходами:

— Основна відмінність між традиційними та сучасними стратегіями полягає у зміні фокусу. Раніше компанії переважно зосереджувалися на тому, щоб зробити виробництво максимально ефективним: знижували витрати, оптимізували процеси, прагнули до економії на масштабах і намагалися просто підтримувати стабільну якість продукції. Тобто головне було виробити більше, дешевше й не гірше за конкурентів. Натомість зараз у центрі уваги опинилися інновації, цифрові технології, екологічна відповідальність (сталий розвиток) і глибоке розуміння потреб клієнтів. Підприємства більше не змагаються лише ціною або стандартною якістю — вони шукають нові ідеї, створюють унікальні рішення і стараються бути ближчими до споживача [26].

— Сьогодні підприємства використовують ширший і сучасніший набір аналітичних інструментів, ніж раніше. Якщо раніше все обмежувалося класичними методами такими як SWOT-аналіз, матриця BCG чи фінансові коефіцієнти, то зараз до них додаються новітні підходи. Наприклад, застосовуються індексні методики, які дозволяють дати загальну оцінку конкурентоспроможності, аналіз великих даних, моделі на базі штучного інтелекту, що допомагають прогнозувати поведінку ринку, та сценарне

планування, яке дозволяє будувати різні варіанти розвитку подій. Класичні матриці, як-от Портера чи BCG, теж еволюціонують — їх доповнюють складніші структури на кшталт GE/McKinsey. Також активно використовуються цифрові інструменти: аналітика соціальних мереж, веб-статистика та інші онлайн-сервіси, що допомагають краще розуміти споживача й будувати ефективні маркетингові стратегії [3].

— Сучасний маркетинг кардинально відрізняється від традиційного. Якщо раніше компанії робили ставку на загальні рекламні кампанії через телебачення, радіо чи друковану пресу, то тепер основна увага зосереджена на цифрових каналах, особливо соціальних мережах, таргетованій рекламі та персоналізованому контенті. Нові інструменти дозволяють не просто показати рекламу всім підряд, а точно визначити свою цільову аудиторію, аналізувати її поведінку та інтереси, і на основі цього створювати індивідуальні повідомлення. Все частіше компанії використовують омніканальні стратегії, які поєднують різні канали (онлайн і офлайн) в єдиний досвід для клієнта, що створює кращу взаємодію і швидкий зворотний зв'язок. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективніше будувати відносини з клієнтами й зміцнювати свою конкурентну позицію.

— Раніше операційні процеси на підприємствах будувалися переважно на ручній праці та стандартних схемах постачання, які були досить повільними й негнучкими. Усе працювало за заздалегідь встановленими процедурами, що ускладнювало швидке реагування на зміни. Натомість сьогодні все частіше впроваджуються автоматизовані та роботизовані системи, які керуються даними. Завдяки таким технологіям, як Інтернет речей, штучний інтелект, аналітика в реальному часі, виробництво стає набагато точнішим, швидшим і адаптивнішим. Це дає змогу підприємствам швидко змінювати процеси під нові потреби ринку, зменшувати витрати й підвищувати якість продукції [26].

— У минулому екологічний аспект діяльності підприємств майже не враховувався, головне було отримати прибуток, навіть якщо це шкодило довкіллю. Але зараз ситуація змінилася: сталий розвиток і «зелена» продукція стали важливими перевагами у конкуренції. Все більше компаній інвестують у сучасне обладнання, яке споживає менше енергії, скорочує викиди й зменшує кількість відходів. Крім того, вони демонструють соціальну відповідальність, підтримують місцеві громади, дотримуються міжнародних екостандартів і звітують про вплив на природу. Це не тільки допомагає зберегти довкілля, а й підвищує довіру споживачів і відкриває нові можливості на ринках, зокрема міжнародних.

Отже, сучасний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства базується на поєднанні перевірених традиційних принципів і новітніх інноваційних рішень. Незмінно важливими залишаються якість продукції, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, оцінка позицій на ринку. Водночас, щоб досягати успіху в умовах швидких змін, компанії все більше впроваджують цифрові технології, автоматизацію, персоналізований підхід до клієнтів, а також екологічні рішення. Таке поєднання дозволяє не лише зберегти стабільність, а й швидко адаптуватися до нових викликів. Практика показує, що підприємства, які грамотно комбінують класичні інструменти із сучасними підходами (цифровізація, екоінновації), мають значно вищі шанси залишатися конкурентоспроможними навіть у кризових умовах [4].

Висновки до розділу 1

Отже, конкурентоспроможність — це здатність підприємства витримувати ринкову конкуренцію, забезпечувати стабільний прибуток і

розвиватися у змінному середовищі. Вона залежить від якості товарів і послуг, ефективності управління, рівня інновацій, фінансового стану та здатності підприємства адаптуватися до нових умов. Визначено, що існують як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності. Внутрішні фактори — це ті, що контролюються підприємством. Зовнішні фактори — це ті, на які підприємство не має прямого впливу, але мусить враховувати їх у своїй діяльності. У рамках розділу також охарактеризовано основні методи оцінки конкурентоспроможності. Серед них — порівняльний аналіз, фінансовий аналіз, маркетинговий аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг та інноваційний підхід. Особливу увагу приділено методиці інтегральної оцінки, яка дозволяє визначити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства на основі кількох важливих показників. Також проведено огляд сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, акцент зроблено на важливості інновацій, гнучкого управління, цифровізації та вивченні кращих практик лідерів ринку. З'ясовано, що підприємства, які активно використовують сучасні технології, впроваджують нові рішення і постійно вдосконалюють свою діяльність, мають більше шансів закріпити свої позиції на ринку. Узагальнюючи, можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства є результатом комплексного підходу до управління, виробництва, маркетингу та фінансів. Для її підтримки та підвищення необхідно систематично аналізувати ринок, оцінювати власні можливості та впроваджувати ефективні управлінські та виробничі рішення.

2 ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ПТВП «Олімп»

Приватне торгово-виробниче підприємство «Олімп» було засноване 16 вересня 2002 року й відтоді успішно працює на українському ринку. Компанія офіційно зареєстрована у селищі міського типу Володимирець Рівненської області, на вулиці Поліській. За понад два десятиліття діяльності підприємство зарекомендувало себе як надійний виробник і постачальник міжкімнатних та вхідних дверей, які вирізняються високою якістю та сучасним дизайном. Окрім виготовлення дверей, компанія надає цілий комплекс супутніх послуг — від обробки матеріалів до повного монтажу та встановлення готових виробів. Такий підхід дозволяє клієнтам отримати «усе в одному місці», що значно спрощує процес ремонту чи будівництва. Завдяки постійній роботі над якістю, розширенню асортименту та вдосконаленню сервісу, ПТВП «Олімп» зуміло зміцнити свою репутацію як на місцевому рівні, так і серед замовників з інших регіонів. Його клієнтами є як приватні особи, що облаштовують власні оселі, так і різні організації — від будівельних фірм до підприємств, які займаються оформленням комерційних або офісних приміщень. Це свідчить про широкий попит і довіру до компанії з боку різних категорій споживачів.

Основним видом діяльності ПТВП «Олімп» є виготовлення дверей, які повністю відповідають сучасним вимогам у сфері дизайну, зручності використання та теплоізоляції. Компанія добре розуміє, що двері — це не просто елемент конструкції, а важлива складова інтер'єру, яка повинна гармонійно поєднувати естетику та функціональність. Тому підприємство пропонує широкий вибір моделей, які підходять для різних типів приміщень

— від квартир і приватних будинків до офісів, магазинів і виробничих об'єктів. У виробництві використовуються якісні сучасні матеріали та обладнання, що дозволяє створювати надійні, довговічні та привабливі вироби. Завдяки вдосконаленню технологій, ПТВП «Олімп» виготовляє двері, які не лише виконують свою пряму функцію, але й доповнюють загальний стиль приміщення, відповідаючи сучасним тенденціям та очікуванням клієнтів [1].

Окрім основного напрямку, тобто виготовлення дверей — ПТВП «Олімп» також надає цілий спектр додаткових послуг, що робить його універсальним виконавцем для клієнтів, які шукають комплексне вирішення завдань з внутрішнього облаштування приміщень. Зокрема, підприємство спеціалізується на професійному монтажі як входних, так і міжкімнатних дверей, здійснюючи установку безпосередньо у квартирах, будинках, офісах або комерційних будівлях. Крім того, клієнтам доступні послуги з укладання підлоги та облицювання стін, що дозволяє виконувати повний комплекс внутрішніх оздоблювальних робіт. Такий підхід значно спрощує життя замовників, адже вони можуть отримати всі необхідні послуги в одному місці, не витрачаючи час на пошук різних підрядників. Завдяки цьому компанія формує імідж надійного партнера, який дбає про зручність і комфорт клієнтів на кожному етапі співпраці.

Поряд із виготовленням і встановленням дверей, ПТВП «Олімп» активно розвиває додаткові напрями діяльності, які розширюють його присутність на ринку та роблять підприємство більш універсальним. Серед таких напрямів варто відзначити малярні роботи та скління, які органічно доповнюють основні послуги з внутрішнього оздоблення приміщень і дозволяють клієнтам отримати ще більше сервісів від одного виконавця. Крім того, компанія бере участь у будівництві житлових і нежитлових будівель, що свідчить про розширення масштабів її діяльності та вихід за межі лише

ремонту чи оздоблення. Ще одним важливим напрямом є роздрібна торгівля будівельними матеріалами — це дає змогу не лише забезпечувати власні проєкти, а й надавати клієнтам комплексне забезпечення для будівельних і ремонтних робіт. Додатково підприємство здійснює оренду нерухомого майна, що дозволяє отримувати стабільний пасивний дохід і водночас оптимізувати власні витрати, підвищуючи загальну економічну ефективність своєї діяльності.

Перелік КВЕДів підприємства:

- 16.23 - Виготовлення інших виробів з деревини;
- 43.32 - Установлення дверей і вікон;
- 43.39 - Інші види будівельних робіт;
- 46.73 - Оптова торгівля будівельними матеріалами;
- 77.12 - Оренда та лізинг нерухомого майна.

Продукція, яку виготовляє ПТВП «Олімп», вирізняється своєю якістю, практичністю та естетичним виглядом. Однією з головних переваг є те, що всі вироби відповідають сучасним стандартам у сфері дизайну, безпеки та зручності використання. Компанія розуміє, що двері — це не просто конструктивний елемент приміщення, а ще й важлива складова інтер'єру, яка здатна доповнити загальний вигляд кімнати та створити приємну атмосферу в домі або офісі. ПТВП «Олімп» пропонує широкий вибір дверей на будь-який смак: від класичних моделей з природною фактурою дерева до сучасних варіантів із глянцевиими або матовими покриттями. Клієнтам доступні двері з різними варіантами декору, кольорів і оздоблення, що дозволяє гармонійно поєднати їх з будь-яким стилем інтер'єру — від мінімалізму до класики. Крім зовнішнього вигляду, компанія приділяє велику увагу і технічним характеристикам своїх виробів. Особлива увага на виробництві приділяється таким аспектам, як шумоізоляція, теплоізоляція та довговічність дверей. Це надзвичайно важливо, адже у сучасному житлі або робочому приміщенні

двері повинні не тільки мати привабливий вигляд, але й забезпечувати комфорт і захищати простір від зайвого шуму та втрат тепла. Саме тому використовуються спеціальні матеріали, які дозволяють досягти хороших результатів у цих сферах. Наприклад, внутрішнє наповнення дверей виконується з матеріалів, що добре зберігають тепло та глушать звук, а покриття обираються таким чином, щоб бути стійкими до зношування, подряпин і впливу вологи.

Також важливо, що підприємство орієнтується на використання безпечних матеріалів. Це означає, що продукція не виділяє шкідливих речовин у повітря, є безпечною для здоров'я, а частина сировини — сертифікована за екологічними стандартами. Такий підхід дозволяє клієнтам бути впевненими у якості та безпечності дверей, які вони встановлюють у своїх помешканнях чи офісах. Виробничий процес також поєднує традиційні столярні технології з новітніми досягненнями у деревообробній галузі. Завдяки обладнанню вдається забезпечити точність у розмірах, рівномірність покриття та надійність кожного елемента. Інженери компанії постійно працюють над тим, щоб розширювати асортимент і вдосконалювати існуючі моделі, враховуючи потреби ринку та побажання клієнтів. Таким чином, продукція ПТВП «Олімп» поєднує в собі високу якість, зручність, естетичність та функціональність, що робить її популярною серед широкого кола споживачів і дозволяє підприємству впевнено конкурувати на ринку столярних виробів [4].

Продукція підприємства реалізується через декілька основних каналів збуту, що дозволяє забезпечити стабільний попит як у локальному, так і в регіональному масштабі. Хоча компанія не має значної онлайн-присутності у вигляді сайту чи інтернет-магазину, переважно клієнти дізнаються про ПТВП «Олімп» через сарафанне радіо. Рекомендації від задоволених клієнтів і позитивні відгуки є основним джерелом нових замовлень, що свідчить про

високу якість продукції та професіоналізм компанії. У той же час, «Олімп» активно співпрацює з низкою будівельних компаній і забудовників, які регулярно замовляють продукцію для своїх проєктів. Компанія забезпечує постачання та монтаж дверей для новобудов, що включають як житлові комплекси, так і комерційні приміщення. Тісна співпраця з будівельними фірмами дозволяє «Олімпу» зберігати стабільний потік замовлень, навіть без великої рекламної кампанії.

Крім того, підприємство має партнерські відносини з низкою постачальників будівельних матеріалів та магазинів, що продають двері і супутні товари. Це дозволяє «Олімпу» бути присутнім на ринку через дилерські мережі, які займаються роздрібною торгівлею. Ці канали дозволяють підприємству охоплювати ширшу аудиторію, включаючи кінцевих споживачів, які шукають якісні двері для своїх осель чи бізнесів. Також підприємство активно працює з органами місцевого самоврядування, постачаючи двері для державних установ та комунальних закладів. Це співробітництво не лише забезпечує компанії стабільний попит, але й дозволяє розширювати географію збуту, включаючи нові регіони та міста. Завдяки такому різноманітному підходу до пошуку клієнтів, ПТВП «Олімп» змогло сформувати велику і стабільну клієнтську базу, що включає як роздрібних покупців, так і великі корпоративні замовлення.

ПТВП «Олімп» має організаційну структуру, яка побудована за функціональним принципом, що дає змогу чітко розподілити функції та обов'язки між різними підрозділами, забезпечуючи при цьому ефективну та злагоджену роботу всіх відділів. Такий підхід до організації дозволяє сконцентрувати увагу кожного підрозділу на своїх конкретних завданнях у виробничій та господарській діяльності, що підвищує продуктивність роботи загалом. Крім того, ця структура сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури та потреб клієнтів, що є важливою перевагою в

умовах сучасного динамічного ринку. Тепер детальніше розглянемо, які саме підрозділи входять до структури підприємства та які функції вони виконують.

1. Виробничий підрозділ є «серцем» підприємства, оскільки саме тут відбувається основний процес виготовлення продукції. Основне завдання — це виробництво дверей високої якості, що відповідають усім вимогам та стандартам. Виробничий процес складається з кількох етапів, кожен з яких має свою команду спеціалістів. Сюди входять: цех деревообробки, цех покриття та фарбування, а також цех складання та монтажу. Завдяки сучасному обладнанню, що використовується на всіх етапах виробництва, компанія може досягати високої точності у виготовленні продукції і мінімізувати відхилення від стандартів. Автоматизація виробництва дозволяє прискорити всі процеси, що, своєю чергою, впливає на зниження витрат і збільшення обсягів виробництва.

2. Складський підрозділ відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні безперебійного процесу виробництва і доставки готової продукції замовникам. Всі матеріали, які використовуються у виробничому процесі, а також готові вироби, зберігаються на складі. Завдання цього підрозділу — це забезпечення ефективного обліку і контролю за матеріалами та товарами. Весь асортимент сировини для виробництва дверей (деревина, металеві та пластикові елементи, фарби та лаки) зберігається на складі до моменту їх використання у виробничому процесі. Після завершення виробничого процесу, готові двері транспортуються на склад для тимчасового зберігання до моменту відправлення замовникам. Важливо, щоб склад був організований таким чином, щоб продукція зберігалася в належних умовах і була доступна для оперативної відправки.

3. Монтажні бригади відіграють дуже важливу роль у діяльності ПТВП «Олімп», адже саме від якісного встановлення дверей залежить їх довговічність, безпека та комфорт користування. Кожна робота з монтажу вимагає від фахівців максимальної точності, уваги до деталей і акуратності,

оскільки навіть невелика помилка може призвести до неправильного функціонування дверей, появи щілин чи інших недоліків, які потім складно виправити. У компанії працює кілька професійних бригад монтажників, які спеціалізуються на різних типах робіт — це і встановлення вхідних дверей, які мають особливі вимоги до безпеки і надійності, і монтаж міжкімнатних дверей, де важливий естетичний вигляд та відповідність інтер'єру. Щоб монтажники завжди були на висоті, вони регулярно проходять навчання та тренінги, які допомагають їм опановувати нові технології, освоювати сучасне обладнання та швидко адаптуватися до змін у будівельній галузі, що забезпечує високу якість і оперативність виконання робіт.

4. Для того, щоб продукція ПТВП «Олімп» завжди відповідала найвищим стандартам якості, в компанії діє спеціальний відділ контролю якості, який грає дуже важливу роль у виробничому процесі. Основне завдання цього відділу — постійно перевіряти всі етапи виробництва, починаючи від прийому сировини і матеріалів і до випуску готових виробів, щоб переконатися, що кожен продукт відповідає встановленим вимогам і нормам. Фахівці відділу контролю якості ретельно оцінюють сировину, перевіряючи її на відповідність стандартам, а також проводять детальний огляд готової продукції, звертаючи увагу не лише на технічні характеристики, такі як міцність чи теплоізоляція, а й на естетичний вигляд виробів. Завдяки такій ретельній перевірці підприємство може гарантувати клієнтам бездоганну якість дверей і інших виробів, що виробляє «Олімп», а також підтримувати свою репутацію на ринку.

5. Адміністративний підрозділ виконує ключову роль у керуванні підприємством, координуючи роботу всіх інших відділів і забезпечуючи своєчасне виконання поточних завдань. До цього підрозділу входять бухгалтерія та фінансовий відділ, які відповідають за ведення обліку доходів і витрат, складання бюджетів і підтримання фінансової дисципліни. Вони не тільки фіксують фінансові операції, а й регулярно аналізують фінансові

показники підприємства, що допомагає вчасно вносити необхідні зміни в стратегію розвитку та зберігати стабільність бізнесу. Такий комплексний підхід допомагає підприємству ефективно працювати і уникати можливих ризиків.

6. Для забезпечення безперебійної роботи підприємства важливу роль відіграє відділ закупівель. Саме цей підрозділ відповідає за придбання всіх необхідних матеріалів, які потрібні для виготовлення дверей — це і деревина, і металеві деталі, фарби, а також різні комплектуючі. Відділ закупівель працює над тим, щоб матеріали надходили вчасно і були високої якості, при цьому намагаючись отримувати їх за вигідними цінами. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції, а отже і на конкурентоспроможність компанії на ринку. Крім того, працівники цього відділу постійно контролюють умови поставок і підтримують міцні взаємини з постачальниками, що допомагає уникати простоїв і затримок у виробничому процесі [18].

Для оцінки фінансового стану та загальної ефективності роботи ПТВП «Олімп» протягом 2022–2024 років нами проведено детальний аналіз основних фінансових показників у динаміці. У таблиці 2.1 зібрано ключові дані, які відображають зміни чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, а також валового, операційного і чистого прибутку підприємства. Крім того, у таблиці наведено інформацію про рівень витрат і рентабельність продажів, що дає змогу всебічно оцінити фінансові результати діяльності. Для зручності сприйняття і кращого розуміння тенденцій, рисунок 2.1 демонструє динаміку трьох найважливіших показників — чистого доходу, собівартості та чистого прибутку, що ілюструє зміни і тенденції в роботі підприємства протягом аналізованого періоду. Цей підхід дає можливість зробити висновки про фінансову стабільність і ефективність управління ресурсами ПТВП «Олімп» за ці роки.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники ПТВП “Олімп” за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	8 200	9 700	11 200	+36,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5 500	6 300	7 400	+34,5
Валовий прибуток, тис. грн	2 700	3 400	3 800	+40,7
Операційний прибуток, тис. грн	1 300	1 600	1 750	+34,6
Чистий прибуток, тис. грн	960	1 180	1 300	+35,4
Рівень витрат, %	83,3	83,5	83,8	+0,5 в.п.
Рентабельність продажів, %	11,7	12,2	11,6	–0,1 в.п.

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

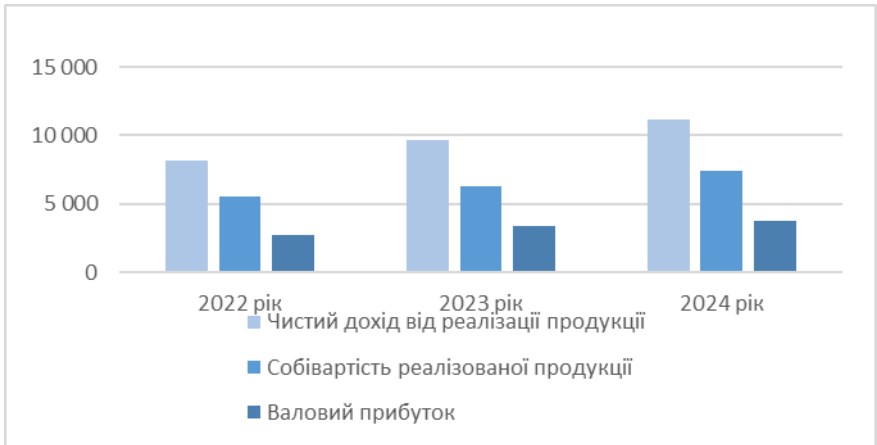


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу, собівартості та чистого прибутку ПТВП “Олімп” у 2022–2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Фінансовий аналіз діяльності ПТВП «Олімп» за 2022–2024 роки показує, що підприємство розвивається в правильному напрямі. Протягом цього періоду основні показники покращилися: зокрема, чистий дохід зріс майже на 37 %, що свідчить про збільшення обсягів продажів і зростання попиту на продукцію компанії. Хоча витрати на виробництво — тобто собівартість — теж зросли приблизно на 34,5 %, це зростання було дещо нижчим за темпи зростання доходу. Завдяки цьому підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку прибутків — як валового, так і операційного. Що особливо важливо, чистий прибуток за цей період підвищився на 35,4 %, що свідчить про стабільне зростання ефективності роботи. Попри невелике

підвищення рівня витрат — лише на 0,5 відсоткового пункту — рівень рентабельності продажів практично не змінився. Це означає, що компанія вміло контролює витрати й ефективно використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Приватне торгово-виробниче підприємство «Олімп» — це надійна й стабільна компанія, яка успішно працює на українському ринку вже понад 20 років, починаючи з 2002 року. Серед головних переваг «Олімпу» — висока якість продукції, дотримання екологічних стандартів. Ці чинники позитивно впливають на роботу підприємства. Особливо варто відзначити, що фінансові показники за останні три роки свідчать про стабільний розвиток і прибутковість компанії. Це означає, що підприємство має хорошу основу для впровадження нових ідей, технологій і продовження розвитку в майбутньому.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПТВП «Олімп» у 2022–2024 роках

Фінансово-економічний аналіз є одним із найважливіших інструментів для всебічної оцінки стану та перспектив розвитку підприємства. Він дає змогу відстежити динаміку основних показників діяльності, виявити сильні та слабкі сторони в управлінні ресурсами, а також визначити ключові напрями підвищення ефективності роботи. У цьому підрозділі розглянуто основні фінансові результати діяльності ПТВП «Олімп» за період 2022–2024 років, зокрема обсяги виручки, рівень витрат, прибутковість та рентабельність. Аналіз базується на даних бухгалтерської звітності підприємства, що дозволяє об'єктивно оцінити його фінансову стійкість, здатність до самофінансування. Отримані результати створюють міцну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування ефективної стратегії розвитку підприємства в майбутньому [15].

Разом із зростанням доходу збільшуються і витрати на виробництво — собівартість реалізованої продукції за період 2022–2024 років зросла на 34,5%. Незважаючи на це, валовий прибуток також демонструє позитивну динаміку, збільшившись із 2700 тис. грн у 2022 році до 3800 тис. грн у 2024 році, що свідчить про загальне підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Операційний прибуток зростав більш стримано, але також стабільно — з 1300 тис. грн у 2022 році до 1750 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про ефективне управління витратами, проте одночасно вказує на необхідність детальнішого аналізу структури операційних витрат для виявлення потенційних резервів оптимізації.

Чистий прибуток підприємства за аналізований період зріс на 35,4%, що є позитивним сигналом і свідчить про загальну фінансову стабільність і прибутковість ПТВП «Олімп». Водночас показник рентабельності продажів у 2024 році склав 11,6%, що дещо нижче за показник 2023 року — 12,2%. Це незначне зниження може бути пов'язане зі зростанням операційних витрат або зменшенням маржі окремих видів продукції. Важливо також звернути увагу на високий рівень витрат — понад 83%, зокрема 83,8% у 2024 році, що свідчить про те, що значна частина доходів підприємства спрямовується на покриття поточних витрат. Така ситуація обмежує можливості для розширення виробництва та інвестування у розвиток, тому цей аспект потребує більш глибокого аналізу в наступних розділах.

Фінансово-економічні показники відіграють ключову роль у оцінці ефективності діяльності підприємства. Особливо важливими серед них є рентабельність і ліквідність, адже саме ці показники дають змогу судити про прибутковість підприємства та його здатність своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання, що є основою стабільної роботи і розвитку бізнесу.

Під час аналізу рентабельності ПТВП «Олімп» за 2022–2024 роки було визначено основні ключові показники, які відображають фінансову ефективність діяльності підприємства, зокрема рентабельність продажів,

рентабельність активів і рентабельність власного капіталу, які зазначені у таблиці 2.2, що дозволяє комплексно оцінити прибутковість підприємства та ефективність використання його ресурсів.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності діяльності ПТВП «Олімп»

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютний приріст (2023/2022), тис. грн	2024 рік	Абсолютний приріст (2024/2023), тис. грн
Чистий прибуток, тис. грн	960	1 180	+220	1 300	+120
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	8 200	9 700	+1 500	11 200	+1 500
Рентабельність продажів, %	11,7	12,2	+0,5 в.п.	11,6	–0,6 в.п.
Середні активи, тис. грн	13 000	14 500	+1 500	15 500	+1 000
Рентабельність активів (ROA), %	7,4	8,1	+0,7 в.п.	8,4	+0,3 в.п.
Власний капітал, тис. грн	6 500	7 200	+700	7 600	+400
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	14,8	16,4	+1,6 в.п.	17,1	+0,7 в.п.

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Рентабельність діяльності ПТВП «Олімп» у 2024 році відзначається позитивними тенденціями. Зростання показників рентабельності активів і власного капіталу свідчить про більш ефективне використання фінансових ресурсів і загальне підвищення прибутковості підприємства. Крім того, рентабельність продажів демонструє незначне, але стабільне збільшення, що вказує на збереження маржинальності продукції, навіть попри збільшення витрат.

Показники ліквідності відображають здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, що є важливим критерієм фінансової стійкості. Основними індикаторами ліквідності є коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, які демонструють різний рівень покриття короткострокових боргів за рахунок відповідних активів. Нижче у

таблиці 2.3 наведена оцінка цих показників для ПТВП «Олімп» за 2024 рік, що дає змогу проаналізувати його платоспроможність і готовність до виконання фінансових зобов'язань у найближчій перспективі.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ПТВП «Олімп», 2024 рік

Показник	Значення
Оборотні активи, тис. грн	7200
Запаси, тис. грн	2300
Грошові кошти, тис. грн	960
Поточні зобов'язання, тис. грн	3000
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,32

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Коефіцієнти ліквідності ПТВП «Олімп» свідчать про достатній рівень платоспроможності у короткостроковому періоді. Поточний коефіцієнт ліквідності становить 2,4, що перевищує нормативне значення (1,5–2,0), і вказує на фінансову стійкість підприємства. Швидкий коефіцієнт ліквідності дорівнює 1,63, що також відповідає нормативним межах і свідчить про стабільну здатність оперативно покривати зобов'язання. Абсолютна ліквідність, яка становить 0,32, хоча й нижча за одиницю, але залишається в межах допустимого рівня, що є характерним для виробничих підприємств.

Оцінка структури витрат, яка наведена у таблиці 2.4, дозволяє краще зрозуміти напрями використання фінансових ресурсів і виявити потенціал для економії. У 2024 році підприємству вдалося зберегти контроль над витратами, навіть за умов збільшення обсягів виробництва.

Таблиця 2.4 – Структура витрат ПТВП «Олімп» у 2024 році

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Сировина	6800	44,2%
Заробітна плата	3600	23,4%
Амортизація	1300	8,4%
Комунальні послуги	1100	7,1%
Інші витрати	2600	16,9%
Разом	15400	100%

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Основну частину витрат підприємства складають витрати на сировину та заробітну плату, що є характерним для виробничих компаній. Водночас частка інших витрат залишається на досить високому рівні — близько 17%, що вказує на наявність резервів для оптимізації витратної структури без негативного впливу на основні виробничі процеси [10].

Загалом, фінансова динаміка ПТВП «Олімп» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну тенденцію зростання основних показників. Проте збереження високого рівня витрат вказує на необхідність оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності управлінських рішень. Фінансові результати ПТВП «Олімп» свідчать про те, що підприємство має задовільний рівень фінансової стійкості. Зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів. При цьому підприємство спроможне самостійно фінансувати свою діяльність за рахунок власних доходів, що свідчить про достатній рівень платоспроможності [1].

Водночас варто звернути увагу на окремі потенційні ризики. Зокрема, високий рівень витрат у структурі доходів може стримувати можливості для накопичення резервів, оновлення матеріально-технічної бази чи розширення виробництва. Це створює загрозу зниження фінансової стійкості підприємства у випадку падіння обсягів продажу або змін на ринку.

Для забезпечення стабільного та сталого розвитку в майбутньому ПТВП «Олімп» варто зосередити увагу на кількох ключових напрямках:

- Посилити контроль та роботу зі зменшення виробничих і адміністративних витрат, що дозволить підвищити загальну ефективність діяльності та збільшити прибутковість підприємства;
- Впровадити заходи з підвищення енергоефективності виробничих процесів, що сприятиме не лише зниженню витрат, але й позитивно вплине на екологічний імідж компанії;

Загалом проведений аналіз підтверджує наявність у підприємства міцної бази для подальшого зростання. Водночас він акцентує увагу на необхідності більш жорсткого контролю за витратами та підвищення ефективності операційної діяльності, що стане запорукою успішного розвитку ПТВП «Олімп» у майбутньому.

Фінансові результати діяльності ПТВП «Олімп» за 2022–2024 роки свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства. Загальне зростання ключових економічних показників — чистого доходу, валового та чистого прибутку — підтверджує поступове нарощування виробничо-економічного потенціалу і підвищення ефективності управлінських рішень. Розглянемо основні чинники, які вплинули на досягнуті результати. Серед внутрішніх факторів, що мали позитивний вплив на показники, можна виокремити такі:

- Оптимізація виробничих процесів — підприємство поступово впроваджує більш ефективні підходи до організації праці, що дозволяє зменшити рівень непродуктивних витрат

- Підвищення кваліфікації працівників — поліпшення навичок персоналу сприяє зростанню продуктивності та якості виконаних робіт

- Зміцнення управлінських процесів — більш точне планування, фінансовий контроль та облік дозволили ефективніше розподіляти ресурси підприємства

До зовнішніх чинників, які вплинули на динаміку показників, можна віднести:

- Зростання попиту на послуги підприємства — особливо в умовах пожвавлення будівельного ринку, в якому функціонує “Олімп”

- Індексація цін на матеріали — загальний рівень інфляції сприяв зростанню собівартості продукції, що, в свою чергу, зменшило темпи зростання рентабельності

— Курсові коливання — деякі матеріали закупаються за імпортом, і зміни валютного курсу впливають на загальну структуру витрат

— Особливості маркетингової стратегії — підприємство не використовує класичну рекламу, а працює здебільшого на основі рекомендацій клієнтів, що з одного боку економить кошти, а з іншого — обмежує темпи розширення ринку збуту

Узагальнюючи, можна відзначити, що на фінансові результати ПТВП «Олімп» суттєво впливають як внутрішні зусилля керівництва щодо підвищення ефективності роботи, так і зовнішні економічні умови. Надалі доцільно зосередитися на збалансованому управлінні витратами, активному пошуку нових каналів залучення клієнтів та посиленні ринкових позицій підприємства, що сприятиме сталому розвитку і зміцненню конкурентних переваг.

За результатами проведеного економіко-управлінського аналізу діяльності ПТВП «Олімп» за 2022–2024 роки можна зробити низку висновків щодо фінансового стану та основних напрямів розвитку підприємства.

— Підприємство демонструє стабільне зростання основних фінансових показників, зокрема чистого доходу, валового та чистого прибутку

— Позитивна динаміка свідчить про зростання попиту на послуги компанії, покращення внутрішніх управлінських процесів та поступове зміцнення ринкових позицій

— Разом з тим, аналіз виявив окремі слабкі місця, які потребують уваги з боку керівництва

Серед слабких місць у фінансовій частині можна відзначити такі:

— Зростання рівня витрат, який у 2024 році досяг 83,8% — це свідчить про те, що частка витрат у структурі доходів поступово збільшується, що знижує ефективність діяльності

— Зменшення рентабельності продажів у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 12,2% до 11,6%) — навіть за умов зростання прибутку, така тенденція сигналізує про необхідність оптимізації витрат

— Відсутність активної маркетингової стратегії, що обмежує темпи залучення нових клієнтів та ріст виручки

— Висока залежність від зовнішніх економічних факторів, зокрема інфляції та коливань цін на ресурси, що створює додаткові ризики для стабільності показників

Подальше підвищення ефективності діяльності ПТВП «Олімп» потребує зосередження зусиль на жорсткому контролі витрат, підвищенні рентабельності, впровадженні сучасних маркетингових інструментів для просування послуг, а також посиленому фінансовому плануванню і стратегічному управлінні ресурсами. Лише комплексний підхід до цих напрямів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, збільшити прибутковість і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників ПТВП «Олімп» за 2022–2024 роки дозволяє сформулювати загальне уявлення про реальний стан підприємства. З наведених даних видно, що компанія демонструє стабільне зростання як за обсягами виручки, так і за рівнем прибутку, що свідчить про поступовий розвиток, правильну організацію роботи та ефективне використання наявних ресурсів. Зростання таких ключових показників, як валовий і чистий прибуток, рентабельність активів і власного капіталу, підтверджує грамотне управління, вдале планування та прагнення керівництва до покращення результатів діяльності. Позитивним є також покращення показників ліквідності, що забезпечує кращу спроможність підприємства розраховуватися з боргами, а отже — підтримувати довіру партнерів, постачальників і потенційних інвесторів. Крім того, ефективне використання активів та стабільне зростання рентабельності створюють сприятливі умови для подальшого розвитку компанії. Проте, слід зазначити і

наявність проблемних аспектів: надто високий рівень витрат свідчить про те, що значна частина доходів спрямовується на покриття поточних витрат, що обмежує можливості для інвестицій, оновлення обладнання та розширення виробництва. Також рентабельність продажів у 2024 році, хоча й залишається прийнятною, демонструє невеликий спад, що вказує на необхідність більш суворого контролю витрат.

Ще одним важливим моментом, на який варто звернути увагу, є те, що підприємство наразі не приділяє достатньої уваги активній маркетинговій діяльності. Основна реклама та залучення нових клієнтів відбувається переважно за рахунок «сарафанного радіо» — тобто рекомендацій від задоволених покупців. Хоча такий підхід дозволяє заощадити кошти на рекламі, він водночас суттєво обмежує можливості для розширення ринку. Тому, щоб підвищити свої результати та розширити клієнтську базу, підприємству треба задуматися про розробку маркетингової стратегії. Це допоможе зробити бренд впізнаваним, залучити нових клієнтів та підвищити загальний рівень продажів. Отже, можна сказати, що фінансовий стан ПТВП «Олімп» є стабільним і в цілому позитивним, і підприємство має хороший потенціал для подальшого розвитку. Проте, щоб скористатися цим потенціалом, компанії потрібно більше уваги приділяти контролю за витратами, підвищенню ефективності управління, а також оновленню методів просування своїх послуг та зміцненню позицій на ринку [6].

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПТВП “Олімп” на сучасному етапі

Конкурентоспроможність є одним із ключових показників ефективності діяльності будь-якого підприємства. Для ПТВП “Олімп” вона має особливе значення, оскільки підприємство працює в умовах дуже високої конкуренції

та постійних змін на ринку. Один із важливих інструментів для оцінки зовнішніх факторів є ПЕСТ-аналіз (таблиця 2.5), який дозволяє визначити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства. Врахування цих аспектів дає змогу «Олімпу» коригувати стратегії та зберігати конкурентні переваги у швидко змінному ринковому середовищі [16].

Таблиця 2.5 – ПЕСТ-аналіз для підприємства «Олімп»

Фактор	Опис	Вплив на підприємство «Олімп»
Політичні фактори	Зміни в будівельному законодавстві, державні програми підтримки підприємств, політична стабільність.	Політична стабільність і підтримка держави можуть сприяти розвитку підприємства, однак зміни в будівельному законодавстві можуть призвести до додаткових витрат на адаптацію.
Економічні фактори	Інфляція, коливання валютного курсу, доступність кредитів для підприємств, зміни в податковій політиці.	Підвищення вартості матеріалів через інфляцію може збільшити витрати підприємства. Водночас, зниження відсоткових ставок за кредитами дозволяє отримати дешеві позики для розвитку.
Соціальні фактори	Зміни в споживчих вподобаннях, зростання попиту на екологічно чисті матеріали та нові технології, тренди на здорове середовище.	Споживацький попит на екологічні матеріали відкриває нові можливості для підприємства, яке може впроваджувати інноваційні рішення в свої продукти.
Технологічні фактори	Впровадження нових технологій у виробництво, автоматизація виробничих процесів, розвиток нових будівельних матеріалів та інновацій в архітектурному дизайні.	Впровадження нових технологій дає можливість знижувати витрати на виробництво та покращувати якість продукції, що може зробити підприємство більш конкурентоспроможним.

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Загалом, ПЕСТ-аналіз показує, що основними факторами, які можуть вплинути на діяльність «Олімпу», є економічні та технологічні зміни, а також зміни в законодавчій та соціальній сферах. Тому підприємство повинно активно відстежувати ці фактори і адаптувати свою стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища для збереження та зміцнення своїх конкурентних переваг [16].

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства «Олімп». Визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз дозволяє підприємству розробити стратегії для ефективної адаптації до змін на ринку будівельних матеріалів. Для «Олімп» SWOT-аналіз (таблиця 2.6) дає змогу чітко виявити конкурентні переваги, визначити критичні аспекти для розвитку і оптимізації, а також виявити потенційні ризики [16].

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз для підприємства «Олімп»

Фактор	Опис	Вплив на підприємство «Олімп»
Сильні сторони	- Висока якість продукції. - Міцні зв'язки з постачальниками. - Досвід та репутація на ринку.	- Дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів. - Довгострокова стабільність завдяки сильним партнерствам.
Слабкі сторони	- Обмеженість ресурсів для масштабного розширення. - Залежність від певних постачальників. - Недостатньо уваги до сучасних маркетингових інструментів.	- Знижує гнучкість підприємства при швидких змінах на ринку. - Може призвести до втрати клієнтів через обмежену маркетингову активність.
Можливості	- Розширення асортименту продукції. - Вихід на нові ринки. - Впровадження інноваційних технологій.	- Дозволяє розвивати нові лінії продукції, що забезпечить зростання доходів. - Може збільшити частку ринку завдяки інноваціям.
Загрози	- Зростаюча конкуренція з боку нових гравців. - Економічні кризи та коливання валютних курсів. - Зміни в державному регулюванні.	- Загроза зниження рентабельності через зростання конкуренції. - Нестабільність економічного середовища може призвести до фінансових труднощів.

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Підприємство «Олімп» має хороші позиції на ринку завдяки якісній продукції, надійним постачальникам і позитивній репутації. Але в той час воно стикається з певними труднощами — обмеженими ресурсами для розвитку та залежністю від окремих партнерів. Серед перспектив — розширення асортименту, вихід на нові ринки та впровадження нових технологій. Проте існують і ризики: зростання конкуренції, економічна

нестабільність і зміни в законодавстві, які можуть вплинути на прибутковість і стабільність роботи. На основі SWOT-аналізу можна визначити стратегічні напрямки для покращення конкурентоспроможності підприємства «Олімп» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Стратегії розвитку підприємства «Олімп» на основі матриці SWOT

Тип стратегії	Приклад стратегії
S-стратегія (сильні сторони + можливості)	Використання сильної репутації для просування нових екологічних продуктів на ринок.
WO-стратегія (слабкі сторони + можливості)	Залучення інвестицій для модернізації виробництва та впровадження сучасних маркетингових технологій.
ST-стратегія (сильні сторони + загрози)	Використання партнерських зв'язків для диверсифікації постачальників і зниження ризиків нестабільності поставок.
WT-стратегія (слабкі сторони + загрози)	Оптимізація витрат і впровадження програм з підвищення кваліфікації персоналу для підвищення стійкості до економічних ризиків.

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Загалом, SWOT-аналіз допомагає підприємству «Олімп» чітко визначити ключові напрями для підвищення конкурентоспроможності, а також розробити стратегії для ефективного реагування на зовнішні і внутрішні виклики [16].

Модель П'яти сил Портера також є важливим інструментом для оцінки рівня конкуренції в галузі та визначення зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Застосування цієї моделі дозволяє «Олімп» зрозуміти ключові фактори, які формують конкурентне середовище, а також допомагає визначити стратегії для збереження і покращення його конкурентоспроможності [15] (таблиця 2.8).

1. Загроза нових гравців на ринку. Для «Олімпа» бар'єри для входу на ринок є середніми. Це означає, що нові компанії можуть з'являтися, але їм буде складно швидко розвиватися через великі витрати на рекламу та залучення клієнтів. Водночас такі конкуренти можуть забрати частину ринку, тому «Олімпу» слід зосередитися на якості продукції та розвитку бренду, щоб утримати клієнтів.

2. Загроза замінників. Для підприємства «Олімп», загроза замінників є низькою, оскільки компанія пропонує специфічні продукти, які важко замінити. Проте, з розвитком нових технологій у будівельній галузі, варто бути уважними до інновацій та нових матеріалів, які можуть знизити попит на традиційні двері.

3. Сила постачальників. У «Олімпа» постачальники мають середній вплив. Підприємство співпрацює з надійними партнерами, що забезпечує стабільні поставки. Проте залежність від окремих постачальників може підвищити витрати, тому компанії варто шукати альтернативи та домовлятися про вигідніші умови.

4. Сила споживачів. Вплив споживачів на «Олімп» середній, адже на ринку є багато конкурентів. Однак якісна продукція та додаткові послуги допомагають компанії зменшити тиск з боку покупців. Щоб зміцнити свої позиції, «Олімпу» варто зберігати якість сервісу, покращувати маркетинг і працювати над залученням постійних клієнтів.

5. Рівень конкурентної боротьби. Рівень конкуренції для «Олімп» — середній. На ринку працюють як великі, так і малі гравці, але компанія утримує позиції завдяки якості та спеціалізації. Щоб не втратити переваги, потрібно вкладати в інновації, підвищувати сервіс і робити продукцію більш унікальною.

Таблиця 2.8 – П'ять сил Портера для підприємства «Олімп»

Сила Портера	Опис	Вплив на підприємство «Олімп»
1	2	3
Загроза нових гравців	Низький бар'єр входу на ринок. Нові конкуренти можуть вийти на ринок і знизити прибутковість.	Середній рівень загрози. Потенційні нові конкуренти можуть знижувати частку ринку, тому необхідно покращувати і посилювати репутацію.

Закінчення таблиці 2.8

1	2	3
Загроза заміників	Можливість появи нових матеріалів або технологій, що замінять поточні продукти.	Низький рівень загрози через специфічність продукції, але потрібно слідкувати за інноваціями.
Сила постачальників	Залежність від постачальників і їх здатність впливати на ціни.	Середня сила. Залежність від постачальників, але компанія працює з перевіреними партнерами.
Сила споживачів	Споживачі можуть вимагати знижок або кращих умов, що знижує прибутковість.	Середній рівень. Споживачі мають вибір, але компанія пропонує якісний продукт і обслуговування.
Рівень конкуренції	Інтенсивність конкуренції серед існуючих компаній на ринку.	Середній рівень конкуренції. Потрібно активно працювати над покращенням сервісу та інноваціями.

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Аналіз за моделлю П'яти сил Портера показує, що підприємство «Олімп» функціонує в умовах помірної конкуренції. Найбільшими загрозами є конкуренція з боку нових гравців і необхідність боротьби з конкурентами. Для того, щоб зберегти конкурентоспроможність, компанії необхідно зосередити увагу на підтримці високої якості продукції, розвитку бренду, покращенні сервісу та впровадженні інновацій.

Одним з важливих елементів аналізу діяльності підприємства є оцінка життєвого циклу його продукції (рисунок 2.2). Це дозволяє не лише розуміти, на якому етапі розвитку знаходяться продукти, а й прогнозувати стратегії розвитку, маркетингові заходи та інвестиції у вдосконалення технологій. Для підприємства «Олімп», яке спеціалізується на виробництві дверних конструкцій, знання етапу життєвого циклу продукції є важливим для планування подальшого розвитку [5].



Рисунок 2.2 – Життєвий цикл продукції підприємства «Олімп»

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Сьогодні основні продукти «Олімпа», а саме дверні конструкції, перебувають на стадії зрілості. Продажі вже не ростуть швидко, ринок насичений, а конкуренція зростає. У такій ситуації компанії потрібно оновлювати продукцію, розширювати асортимент і впроваджувати нові маркетингові підходи, щоб зберігати свої позиції.

Для стратегічного аналізу товарного асортименту підприємства ПТВП «Олімп» доцільно застосувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ) [4; 13] (таблиця 2.9). Вона допомагає класифікувати продукцію за двома критеріями:

- Темпи зростання ринку (високі або низькі)
- Відносна частка продукції на ринку (висока або низька)

Цей аналіз дає змогу визначити, які товари потребують інвестицій, які приносять стабільний прибуток, а які варто оптимізувати.

Таблиця 2.9 – Позиціонування продукції підприємства «Олімп» у матриці БКГ

Категорія продукції	Характеристика	Продукція ПТВП «Олімп»
«Зірки»	Високі темпи зростання ринку, висока ринкова частка. Потребують інвестицій, але мають великий потенціал.	Вхідні металеві двері з додатковими захисними властивостями та сучасним дизайном, які активно просуваються на ринку.
«Дійні корови»	Низькі темпи зростання ринку, але висока частка. Приносять стабільний прибуток, потребують мінімум витрат.	Класичні моделі міжкімнатних дверей, які давно зарекомендували себе серед покупців і мають сталий попит.
«Знаки питання»	Високі темпи зростання, але низька частка ринку. Потребують значних вкладень для розширення.	Нові моделі дизайнерських дверей, які ще не набули популярності, але мають потенціал у сегменті індивідуального житлового будівництва.
«Собаки»	Низькі темпи зростання і низька ринкова частка. Найменш перспективна продукція.	Застарілі моделі вхідних дверей, що не відповідають сучасним стандартам дизайну та безпеки.

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Матриця БКГ показує, що підприємство ПТВП «Олімп» має збалансований товарний портфель:

— Сильні позиції («Зірки» і «Дійні корови») забезпечують стабільність доходів і перспективу зростання. Нові захищені металеві двері мають потенціал стати лідерами ринку за рахунок високої якості та інноваційного підходу. А перевірені моделі міжкімнатних дверей залишаються надійним джерелом прибутку.

— Проблемні зони («Знаки питання» і «Собаки») вимагають управлінських рішень. Дизайнерські двері можуть перетворитися на «Зірок» за умови грамотного просування. А от морально застарілі моделі варто виводити з асортименту або модернізувати (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Матриця БКГ для стратегічного аналізу продукції підприємства ПТВП «Олімп»

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Таким чином, «Олімп» демонструє стратегічну гнучкість та потенціал для подальшого розвитку, за умови правильного управління своїм продуктово-ринковим портфелем.

Зовнішнє середовище відіграє важливу роль у визначенні конкурентоспроможності підприємства. Вплив цих факторів може як підтримувати, так і обмежувати можливості для розвитку та зростання. Зовнішні фактори можна поділити на позитивні та негативні:

Позитивні зовнішні фактори:

— Стабільний економічний розвиток може стимулювати попит на будівельні матеріали та підвищити обсяги продажів продукції підприємства.

— Збільшення інвестицій у будівництво та розвиток інфраструктури відкриває нові ринки для дверних конструкцій і може забезпечити нові замовлення для підприємства.

— Впровадження нових технологій у виробництво дозволяє підвищити якість продукції, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

— Програми підтримки малого та середнього бізнесу, субсидії або пільгові кредити можуть допомогти підприємству оптимізувати витрати на модернізацію та розширення виробничих потужностей.

Негативні зовнішні фактори:

— Нестабільні валютні курси, інфляція та економічні кризи можуть підвищити витрати на виробництво і знизити рентабельність, впливаючи на конкурентоспроможність.

— Виникнення нових гравців на ринку або активізація вже існуючих конкурентів може зменшити ринкову частку підприємства та вплинути на продажі.

— Підвищення податків або нові вимоги до виробничих стандартів можуть збільшити витрати підприємства та ускладнити його діяльність.

— Відсутність доступу до нових технологій або проблеми з інфраструктурою можуть призвести до зниження ефективності виробництва та зростання витрат.

Враховуючи ці фактори, підприємству «Олімп» необхідно постійно адаптувати свої стратегії до змін зовнішнього середовища, що дозволить зменшити вплив негативних факторів та максимально використовувати позитивні можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз управлінських процесів на підприємстві «Олімп» показує, наскільки ефективно організовані внутрішні дії компанії та чи правильно розподілені функції. Це важливо для виявлення слабких місць і покращення конкурентоспроможності.

У плануванні є проблеми: короткострокові плани часто нечіткі, що призводить до неефективного використання ресурсів і затримок. Структура управління проста, що пришвидшує прийняття рішень, але через нечіткий розподіл обов'язків складно контролювати процеси і адаптуватись до змін. Мотивація працівників базується переважно на грошових преміях, що не завжди підтримує стабільну продуктивність, особливо без можливостей професійного росту. Контроль зосереджений на фінансах, але майже не охоплює якість продукції, терміни виконання та задоволеність клієнтів, що створює ризики для іміджу компанії. Крім того, виявлено кілька важливих проблем. Багато процесів залишаються неавтоматизованими, що спричиняє втрати часу та помилки. Комунікація між підрозділами є слабкою — відсутність налагоджених каналів зв'язку призводить до плутанини. Також неефективно організоване управління запасами: немає точного прогнозування попиту, тому часто виникають або нестача, або надлишок товару. Ще одна слабка сторона — відсутність системи моніторингу ринку, що заважає своєчасно реагувати на зміни і будувати стратегію розвитку [26].

Щоб виправити ситуацію, компанії потрібно автоматизувати ключові процеси, покращити взаємодію між підрозділами, удосконалити управління запасами та почати регулярно аналізувати ринок. Такі зміни допоможуть «Олімпу» швидше адаптуватися до нових умов і стати більш конкурентоспроможним.

Для глибшого розуміння стану управління на підприємстві ПТВП «Олімп» був застосований аналіз за моделлю McKinsey 7S, яка дозволяє оцінити ефективність компанії за сімома ключовими елементами: стратегія,

структура, системи, стиль управління, співробітники, навички та спільні цінності (таблиця 2.10). Цей підхід надає можливість виявити як сильні сторони організації, так і ті аспекти, які потребують вдосконалення для досягнення кращих результатів [7].

Таблиця 2.10 – Оцінка елементів моделі McKinsey 7S для ПТВП «Олімп»

Елемент	Поточний стан на підприємстві	Рекомендації
Стратегія	Орієнтація на збереження позицій на локальному ринку дверей.	Оновити стратегію з урахуванням нових потреб споживачів та інноваційні тренди
Структура	Лінійно-функціональна структура, централізоване управління.	Спрощення структури для покращення оперативності рішень.
Системи	Частково формалізовані процеси, багато ручної роботи.	Автоматизувати облік та внутрішні операції.
Стиль	Авторитарний стиль керівництва, слабка зворотна комунікація.	Запровадити елементи командної взаємодії.
Співробітники	Стабільний, але маломотивований персонал.	Посилити нематеріальну мотивацію та навчання.
Навички	Практичні, але застарілі виробничі навички у частини працівників.	Організувати курси підвищення кваліфікації.
Спільні цінності	Фокус на стабільність, але недостатньо інноваційності.	Формування культури розвитку та відкритості.

Складено автором на основі даних з підприємства

Аналіз показав, що ПТВП «Олімп» має потенціал для розвитку, і потребує впровадження змін. Застаріле управління, слабка автоматизація, низька мотивація працівників і відсутність чіткої стратегії стримують потенціал компанії. Оновлення управління, перегляд корпоративних цінностей і адаптація до сучасних умов значно підвищать ефективність. Ринок дверей дуже конкурентний: «Новий Стиль» – масове виробництво і низькі ціни, ТОВ «Термінус» – преміум-якість, «RODOS» – швидкість і різноманітність дизайнів. «Олімп» може зайняти власну нішу завдяки гнучкості, хорошій якості та доступним цінам. Але потрібно активніше просувати бренд, розширювати продажі і оновити маркетингові стратегії для успішної конкуренції та розвитку.

З метою об'єктивного оцінювання позицій ПТВП «Олімп» на українському ринку дверної продукції було проведено комплексний аналіз конкурентного середовища. Для цього підприємство порівнювалось з трьома провідними вітчизняними виробниками: ТОВ «Термінус», ТМ «Новий Стиль» і компанією «RODOS». Аналіз охопив такі ключові критерії, як якість продукції, ціновий сегмент, асортимент, строки виготовлення, рівень сервісу, маркетингова активність, інноваційність та репутація бренду. Для глибшої оцінки було застосовано методику розрахунку індексу конкурентоспроможності на основі вагових коефіцієнтів. Оцінювання проводилося за шкалою від 0 до 10, результати відображені у таблиці 2.11. Такий підхід дозволяє не тільки визначити загальну конкурентну позицію підприємства, а й виявити конкретні напрями для подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.11 — Розрахунок індексу конкурентоспроможності для ПТВП «Олімп» і конкурентів

Критерій	Вага	Олімп, балів	Олімп, зваже на оцінка	Термінус, балів	Термінус, зваже на оцінка	Новий Стиль, балів	Новий Стиль, зважена оцінка	RODOS, балів	RODOS, зважена оцінка
Якість продукції	0,20	8	1,60	8	1,60	8	1,60	9	1,80
Рівень цін	0,15	7	1,05	7	1,05	6	0,90	7	1,05
Асортимент	0,10	6	0,60	7	0,70	8	0,80	8	0,80
Умови та строки виготовлення	0,10	8	0,80	7	0,70	7	0,70	7	0,70
Сервісне обслуговування	0,10	5	0,50	7	0,70	7	0,70	7	0,70
Маркетингова активність	0,15	4	0,60	7	1,05	7	1,05	8	1,20
Інноваційність виробництва	0,10	5	0,50	6	0,60	6	0,60	7	0,70
Репутація на ринку	0,10	9	0,90	8	0,80	8	0,80	8	0,80
Індекс конкурентоспроможності	1,00	x	6,55	x	7,20	x	7,35	x	7,85

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Результати розрахунку індексу конкурентоспроможності показали, що ПТВП «Олімп» із загальним індексом 6,55 займає нижчу середню позицію у порівнянні з провідними гравцями ринку. Найвищий індекс

продемонструвала компанія RODOS, яка впевнено лідирує за більшістю показників: якість, асортимент, маркетинг, інновації. Друге місце посідає Новий Стиль, що активно розвивається в технологіях та рекламі. Термінус демонструє стабільно високі результати, особливо у репутації на ринку.

Бенчмаркінг — це метод порівняння діяльності компанії з кращими гравцями ринку, для того, щоб виявити можливості для вдосконалення. Для ПТВП «Олімп» цей аналіз допоможе зрозуміти, де підприємство поступається конкурентам, а в чому має переваги над ними (таблиця 2.12). Це дозволить розробити стратегії розвитку та підвищити конкурентоспроможність на ринку дверей [22].

Таблиця 2.12 – Порівняльний аналіз ПТВП «Олімп» із провідними виробниками дверей України

Критерій	ПТВП «Олімп»	Термінус	Новий Стиль	RODOS
1	2	3	4	5
Рік заснування	2001 рік	2005 рік	2002 рік	2016 рік
Виробнича потужність	1 500 дверей/день	2 000 дверей/день	6 000 дверей/день	3 500 дверей/день
Асортимент	Основний акцент на міжкімнатних дверях стандартних моделей.	Широкий вибір моделей, включаючи сучасні дизайни.	1 000 моделей у 14 колекціях.	Сучасні моделі з різними оздобленнями.
Якість продукції	Середній рівень якості, залежить від серії продукції.	Висока якість, сертифікована продукція.	Висока якість, відповідність європейським стандартам.	Висока якість, сучасні технології виробництва.
Ціновий сегмент	Середній ціновий сегмент.	Середній та преміум сегменти.	Середній ціновий сегмент.	Середній та преміум сегменти.
Технології виробництва	Традиційні методи виробництва.	Сучасне обладнання, автоматизація процесів.	Сучасне обладнання, автоматизація процесів.	Сучасне обладнання, автоматизація процесів.

Закінчення таблиць 2.12

1	2	3	4	5
Маркетинг та реклама	Обмежена присутність в інтернеті, відсутність активної реклами.	Активна маркетингова стратегія, присутність в інтернеті.	Активна маркетингова стратегія, присутність в інтернеті.	Активна маркетингова стратегія, присутність в інтернеті.
Канали збуту	Власні магазини та партнери в регіоні.	Широка дилерська мережа по Україні.	Широка дилерська мережа по Україні.	Широка дилерська мережа по Україні.
Інновації	Обмежене впровадження нових технологій та дизайнів.	Постійне оновлення асортименту, впровадження нових технологій.	Постійне оновлення асортименту, впровадження нових технологій.	Постійне оновлення асортименту, впровадження нових технологій.

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Проведений аналіз показує, що ПТВП «Олімп» має потенціал для розвитку, але для цього необхідно звернути увагу на кілька ключових аспектів:

1. Підвищення якості продукції: Впровадження сучасних технологій виробництва та контроль якості на всіх етапах дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції.

2. Активізація маркетингових заходів: Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, включаючи активну присутність в інтернеті та соціальних мережах, допоможе збільшити впізнаваність бренду.

3. Розширення каналів збуту: Вихід на нові ринки та розширення дилерської мережі сприятиме збільшенню обсягів продажів.

4. Інновації: Постійне впровадження нових технологій та оновлення асортименту дозволить залишатися актуальним на ринку та відповідати вимогам сучасних споживачів.

Для порівняння конкурентних позицій підприємства ПТВП «Олімп» із основними учасниками ринку дверної продукції було складено узагальнену таблицю за ключовими критеріями. Це дозволяє наочно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами.

Для більш глибокої оцінки конкурентоспроможності ПТВП «Олімп» серед основних учасників ринку дверної продукції використаємо радарну діаграму. Цей підхід дозволяє наочно візуалізувати рівень розвитку підприємства за основними критеріями у порівнянні з конкурентами. На основі аналізу було оцінено кожне підприємство за такими критеріями, як якість продукції, цінова політика, строки виготовлення, асортимент, гнучкість у замовленнях, рівень сервісу, впізнаваність бренду та індивідуальні рішення. Оцінювання проводилося за 5-бальною шкалою [11] (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 — Оцінка конкурентних позицій ПТВП «Олімп» та основних конкурентів за ключовими критеріями

Критерій	ПТВП «Олімп»	ТОВ «Новий Стил»	ТОВ Термінус	RODOS
1	2	3	4	5
Якість продукції	4	3	5	3
Ціновий сегмент	3	4	2	3
Строки виготовлення	4	5	2	4
Асортимент	4	5	3	4
Гнучкість у замовленнях	5	2	3	5
Рівень сервісу	3	3	5	3
Впізнаваність бренду	2	5	5	4
Індивідуальні рішення	5	1	5	3

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Візуалізація оцінки конкурентних позицій досліджуваних підприємств представлено на рисунку 2.4.

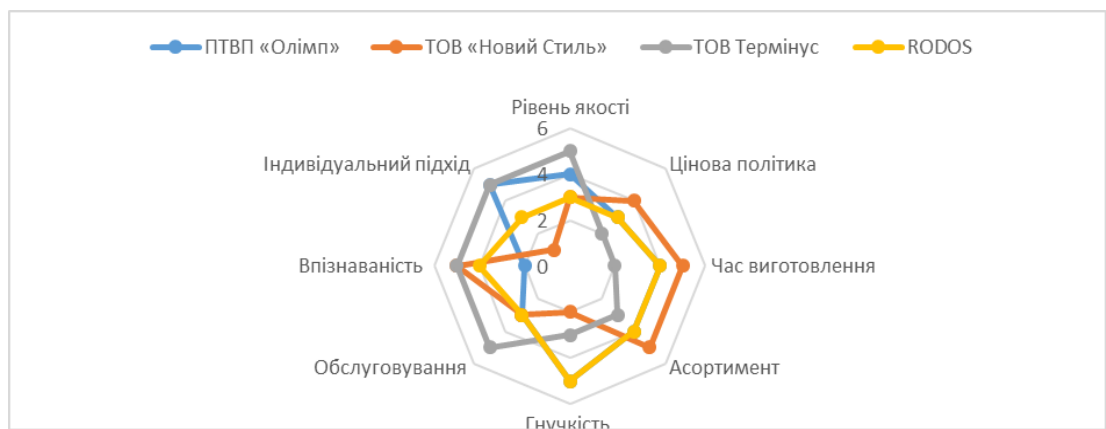


Рисунок 2.4 – Радарна діаграма оцінки конкурентних позицій ПТВП «Олімп» та основних конкурентів

Складено автором на основі даних з підприємства

Аналіз даних показує, що ПТВП «Олімп» має досить сильні позиції за такими критеріями, як гнучкість у замовленнях, строки виготовлення продукції та індивідуальні рішення для клієнтів. Це свідчить про високу адаптивність підприємства до вимог ринку і особливих побажань покупців.

У той же час, слабшими місцями підприємства залишаються рівень сервісу та впізнаваність бренду. Конкуренти мають кращі показники у цих напрямках завдяки активній рекламній діяльності, розвитку фірмової мережі та інвестуванню у післяпродажне обслуговування.

Найбільш серйозним конкурентом для «Олімпу» є ТОВ Термінус, яке демонструє найвищі показники якості продукції, сервісу та впізнаваності бренду, хоча має вищу цінову категорію та довші строки виготовлення. ТОВ «Новий Стиль» також становить серйозну конкуренцію завдяки широкому асортименту і низьким цінам, проте поступається за гнучкістю та індивідуальними рішеннями. Таким чином, для подальшого зміцнення конкурентних позицій ПТВП «Олімп» слід зосередити увагу на покращенні маркетингової стратегії, активнішому просуванні бренду та розвитку системи клієнтського обслуговування. Це дозволить розширити вплив підприємства на ринку та збільшити частку продажів у довгостроковій перспективі.

Для детальнішого аналізу причин зниження рівня конкурентоспроможності ПТВП «Олімп», що пов'язано з неефективним використанням ресурсів та недостатньою інноваційністю у виробництві, нами побудована діаграма Ісікави (рисунок 2.5). Цей метод дозволяє структуровано з'ясувати основні фактори, які впливають на проблему. Діаграма допомагає розділити всі можливі причини на окремі категорії, що дає змогу краще зрозуміти суть ситуації й виявити найбільш критичні аспекти, які потребують покращення [11].

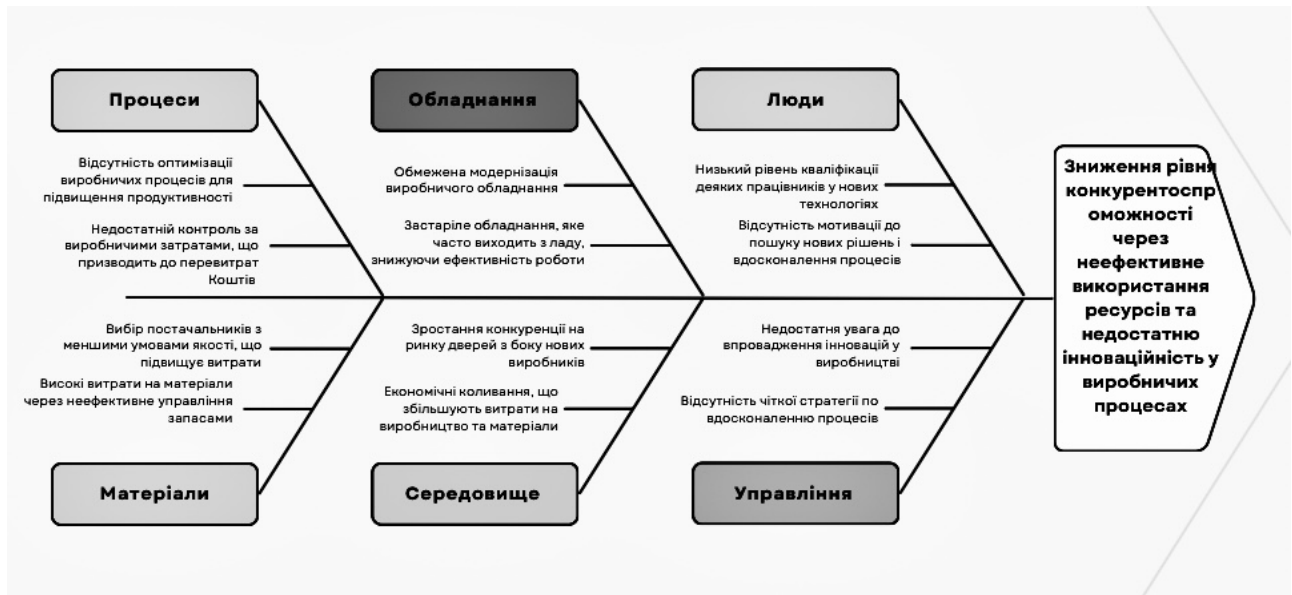


Рисунок 2.5 – Діаграма Ісікави – Аналіз причин зниження конкурентоспроможності ПТВП «Олімп»

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

З аналізу за допомогою діаграми Ісікави впливають ключові причини зниження конкурентоспроможності ПТВП «Олімп». Головна — недостатній рівень кваліфікації працівників, що впливає на впровадження нових технологій і оптимізацію процесів. Низька мотивація співробітників стримує ініціативи та розвиток інновацій. Підприємство має сильні сторони — гнучкість, швидкі строки виготовлення та індивідуальний підхід до клієнтів, але слабкі позиції у сервісі та впізнаваності бренду. Для посилення конкурентних позицій необхідно вдосконалити маркетингову стратегію, активніше просувати бренд і розвивати систему обслуговування клієнтів. Крім того, варто підвищувати кваліфікацію працівників і стимулювати інновації у виробництві.

Висновки до розділу 2

Проведений фінансовий аналіз діяльності ПТВП «Олімп» за 2022–2024 роки показав ключові тенденції: зростання доходу супроводжувалося помірним зростанням прибутку, хоча рівень ліквідності та платоспроможності залишався недостатнім. Основним показником ефективності діяльності виступає фінансовий результат у вигляді прибутку. Аналіз доходів, витрат, рентабельності та ділової активності дозволив сформувати базу для обґрунтування управлінських рішень та оцінки загальної ефективності підприємства. У структурі капіталу підприємства відзначається зростання частки позикових коштів і дебіторської заборгованості, що негативно впливає на платоспроможність. Низький рівень ліквідності, обмежене фінансове забезпечення нарощування активів і неефективне використання власних оборотних коштів знижують фінансову стійкість підприємства.

Як засвідчило дослідження, структура управління підприємства є застарілою, з дублюванням функцій і нечітким розмежуванням повноважень. Відсутність формалізованих процедур у прийнятті рішень і слабка підтримка інформаційної системи ускладнюють контроль за ресурсами та оперативне реагування на зміни. Це знижує ефективність усієї управлінської системи.

У підприємства відсутня чітка маркетингова стратегія. Недостатній аналіз ринку та конкурентного середовища призводить до слабких позицій у просуванні продукції. Підприємство майже не використовує сучасні цифрові канали комунікації, що знижує впізнаваність бренду та обмежує коло потенційних клієнтів. Відсутність системної маркетингової діяльності негативно позначається на динаміці збуту.

Простежується брак ефективного управлінського обліку і планування: підприємство не використовує інтегровану систему звітності для контролю витрат і дебіторської заборгованості, не здійснює комплексного фінансового

аналізу на постійній основі. Недостатня увага приділяється прогнозуванню фінансових потоків, що знижує адаптивність підприємства до змін ринкової ситуації.

Загалом, діагностика фінансового стану, оцінка структури управління та аналіз маркетингової діяльності свідчать про необхідність комплексного підходу до підвищення ефективності підприємства. Впровадження запропонованих заходів створить умови для стабільного розвитку ПТВП «Олімп», покращення фінансових результатів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

3 ПРОЄКТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПТВП «ОЛІМП» У ДИНАМІЧНИХ УМОВАХ РИНКУ

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Нині, в умовах динамічного та висококонкурентного ринку, коли споживачі стають усе більш вибагливими й орієнтованими на якість та сервіс, кожне підприємство, яке прагне не лише зберегти, а й зміцнити свої ринкові позиції, має активно впроваджувати комплексні та системні зміни у всіх ключових напрямках своєї діяльності. Це дуже актуально для підприємств, що функціонують у галузях із високим рівнем конкуренції, таких як виробництво дверних конструкцій. Особливої уваги заслуговує діяльність ПТВП «Олімп» — підприємства, що спеціалізується на виготовленні міжкімнатних та входних дверей. В умовах постійних змін ринкових трендів та зростання очікувань клієнтів, «Олімпу» необхідно не лише підтримувати поточний рівень якості, а й систематично вдосконалювати виробничі, управлінські та маркетингові процеси для забезпечення сталого розвитку [1].

Під час проведеного попереднього аналізу виявлено кілька важливих проблем, які на сьогодні стримують розвиток підприємства та не дозволяють йому повною мірою реалізовувати свій потенціал. Серед основних труднощів варто відзначити застарілий стиль управління, який не відповідає сучасним умовам ринку; відсутність ефективних маркетингових інструментів, що ускладнює залучення нових клієнтів; слабку автоматизацію як у виробничих процесах, так і в системі обліку, що призводить до втрат часу і зниження точності в роботі. Крім того, компанія має низький рівень впізнаваності бренду, що суттєво знижує її конкурентні переваги у порівнянні з іншими гравцями ринку. З огляду на ці фактори, виникає потреба у впровадженні

комплексу заходів, спрямованих на підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства. Умовно ці заходи можна поділити на три основні напрями: управлінські (що стосуються структури та стилю керівництва), технологічні (модернізація, автоматизація), а також маркетингові (просування бренду, оновлення комунікаційної політики) [9].

Перший напрям, на який варто звернути увагу — це вдосконалення управлінських процесів на підприємстві. Наразі на «Олімпі» ще переважає авторитарний стиль керівництва, коли більшість рішень ухвалюються виключно на верхньому рівні без активного залучення працівників. Такий підхід стримує розвиток ініціативності та мотивації серед персоналу, що може призводити до втрати кваліфікованих співробітників і знижувати загальну ефективність роботи. Для покращення ситуації варто поступово перейти до сучасної, гнучкої моделі управління, заснованої на принципах децентралізації: частину повноважень і відповідальності варто делегувати керівникам середньої ланки — майстрам, начальникам відділів, менеджерам. Водночас варто створити умови для активнішого залучення працівників до обговорення важливих питань і прийняття рішень, наприклад, через регулярні наради, спільні зустрічі та обмін думками. Це допоможе покращити комунікацію, підвищити рівень довіри і сформувати у колективі відчуття причетності до спільних цілей підприємства. Важливо, що впровадження такої моделі управління неможливе без відповідної підготовки персоналу. Навчання передбачає підвищення кваліфікації кількох категорій працівників. Адміністративний та управлінський персонал освоюватиме роботу з CRM-системою, що дасть змогу ефективніше управляти замовленнями і клієнтською базою. ІТ-спеціалісти отримають знання для підтримки та обслуговування нових програмних продуктів і систем, що забезпечить безперебійну роботу автоматизованих процесів. Виробничі працівники пройдуть навчання роботі з оновленим обладнанням, вивчатимуть нові

технологічні стандарти і правила безпеки. Навчальні заходи будуть організовані у форматі тренінгів, онлайн-курсів та практичних занять за участю досвідчених фахівців і консультантів. Такий комплексний підхід дозволить не лише впровадити зміни в управлінні, а й забезпечить їх ефективне функціонування на практиці, підвищить професійну компетентність працівників і сприятиме загальному підвищенню продуктивності підприємства.

Другий важливий крок у напрямі вдосконалення управління — це впровадження CRM-системи. На сьогодні підприємство не має чітко налагодженого механізму для збереження і аналізу інформації про своїх клієнтів. Дані про замовлення, історію звернень, повторні покупки або запити фіксуються вручну, не централізовано, або взагалі не зберігаються. Через це компанія втрачає цінну інформацію про своїх споживачів і не може використовувати її для покращення сервісу чи створення персоналізованих пропозицій. Це знижує ефективність роботи з клієнтами та обмежує можливості для зростання. Щоб виправити ситуацію, доцільно впровадити CRM-систему. Завдяки CRM-системі підприємство зможе швидше обробляти замовлення, створити базу постійних клієнтів, краще розуміти їхні потреби та прогнозувати попит. Крім того, це допоможе контролювати якість обслуговування після продажу, своєчасно реагувати на зауваження й підвищити загальну задоволеність клієнтів. У перспективі це також сприятиме зростанню продажів і формуванню лояльної аудиторії, яка повертатиметься знову [35].

Наступний важливий напрям — це технологічне оновлення виробництва, без якого неможливо досягти високого рівня ефективності та успішно конкурувати на сучасному ринку. Як показано у розділі 2, підприємство вже має базове деревообробне обладнання, однак значна частина операцій досі виконується вручну або з використанням застарілих

напівмеханічних засобів. Для підвищення якості, зменшення втрат часу та помилок доцільно частково автоматизувати процеси первинної обробки деревини. Наприклад, замість ручного заміру заготовок можна впровадити використання лазерних лінійок із цифровим зчитуванням даних, що дозволить швидко й точно фіксувати розміри деталей без зайвих повторних перевірок.

Додатково підприємству варто оновити програмне забезпечення для планування виробничих процесів. На перших етапах це може бути вдосконалена таблиця в Excel із вбудованими макросами, яка дозволить автоматизувати створення змінних графіків та контроль за виконанням завдань. У перспективі доцільно впровадити сучасні українські або міжнародні рішення для управління виробничими процесами, які відповідають потребам малого та середнього бізнесу. Такі зміни дадуть змогу оптимізувати внутрішні операції, зменшити кількість помилок і краще контролювати використання ресурсів. У рамках проекту передбачається впровадження сучасних інноваційних матеріалів та технологій, які дозволять підвищити якість і довговічність продукції ПТВП «Олімп». Зокрема, планується використання:

- Екологічно чистих лакофарбових матеріалів на водній основі, що забезпечують кращий захист деревини без шкідливих викидів та покращують зовнішній вигляд виробів.

- Новітніх клеєних дерев'яних заготовок, які мають підвищену міцність і стабільність форми, що знижує ризик деформації готових дверей.

- Технології лазерного різання та гравіювання, що дозволить досягти більш високої точності обробки і створення унікальних дизайнерських елементів.

- Впровадження автоматизованих систем контролю якості на основі оптичного сканування, що забезпечить своєчасне виявлення дефектів і мінімізацію браку.

Автоматизація управлінських і виробничих процесів та навчання персоналу розглядаються як інтегровані складові єдиного проєкту підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп». Запровадження CRM-системи та оновлення виробничого обладнання вимагають одночасного підвищення кваліфікації працівників для ефективного використання нових технологій і програмного забезпечення. Таким чином, навчання персоналу є невід’ємною частиною впровадження автоматизації, що забезпечує максимальну віддачу від інвестицій і мінімізацію ризиків помилок під час переходу на нові методи роботи. Застосування цих інноваційних рішень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції ПТВП «Олімп» на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також відповідатиме сучасним вимогам споживачів щодо екологічності і якості.

Окремої та особливої уваги потребують маркетингові заходи, адже саме завдяки їм можна не лише підвищити впізнаваність бренду, а й посилити позиції підприємства на ринку загалом. Одним із першочергових кроків для ПТВП «Олімп» є створення сучасного, зручного і привабливого офіційного сайту. На цьому сайті обов’язково має бути повний каталог продукції з якісними фотографіями, детальними описами моделей, характеристиками матеріалів, доступними розмірами, актуальними цінами та умовами оформлення замовлення. Такий ресурс стане не лише джерелом інформації для потенційних клієнтів, а й важливим елементом формування позитивного іміджу компанії в цифровому середовищі. Одночасно підприємству потрібно активізувати свою присутність у популярних соціальних мережах — таких як Facebook, Instagram і TikTok. Це пояснюється тим, що основна частина цільової аудиторії компанії — це власники приватних будинків та квартир, які активно шукають натхнення та нові ідеї для ремонту і оформлення інтер’єру саме в соцмережах. Регулярне розміщення контенту, зокрема фото готових дверей, відеороликів із виробничих процесів, відгуків задоволених клієнтів, дизайнерських порад або прикладів інтер’єрів із використанням продукції

компанії, значно підвищить довіру до бренду та зробить його більш помітним серед конкурентів.

Додатковим заходом є впровадження системи післяпродажного сервісу — наприклад, пропозиція безкоштовного коригування петель протягом 6 місяців після встановлення або знижки на наступне замовлення для постійних клієнтів. Такий сервіс стимулює повторні звернення та зміцнює лояльність покупців.

Актуальність запропонованих заходів зумовлена тими проблемами, які були детально проаналізовані у 2-му розділі. Підприємство має добру репутацію на локальному ринку, стабільну якість продукції та персоналізований підхід. Однак воно програє конкурентам у питаннях впізнаваності, швидкості обробки замовлень, інноваційності та сервісності. Якщо не вжити конкретних заходів, то з часом «Олімп» може втратити частину ринку навіть у межах району, не кажучи вже про вихід на нові регіони. Саме тому пропоновані управлінські, технологічні та маркетингові зміни є не просто бажаними — вони є необхідними умовами для збереження і зростання конкурентоспроможності підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Щоб визначити найбільш ефективні шляхи вдосконалення діяльності ПТВП «Олімп», важливо не лише запропонувати певні заходи, а й порівняти альтернативні варіанти їх реалізації. Це дозволяє обрати найоптимальніші рішення з огляду на масштаби підприємства, наявні ресурси, специфіку виробництва та стратегічні цілі. Насамперед варто розглянути кілька CRM-систем, які можуть бути впроваджені на підприємстві для автоматизації взаємодії з клієнтами. На українському ринку найбільш популярними є Worksection, Zoho CRM та Keycrm, їх порівняння відображено у таблиці 3.1. Кожна з них має свої особливості, переваги та недоліки [35].

Таблиця 3.1 — Порівняння CRM-систем для впровадження на підприємстві ПТВП «Олімп»

Параметр	Worksection	Zoho CRM	Keycrm
Орієнтація	Малі та середні підприємства	Середній та великий бізнес	Малі та середні підприємства
Вартість	Безкоштовний базовий пакет; платні тарифні плани	Платні плани, вища ціна	Вища вартість порівняно з Bitrix24
Функціонал	Управління контактами, завданнями, комунікації, телефонія	Широкий функціонал, аналітика	Простий інтерфейс, візуалізація воронки продажів
Мова інтерфейсу	Українська, англійська	Багатомовна, українська є	Українська, англійська
Простота навчання	Відносно проста, підтримка української	Складніша, вимагає часу на освоєння	Дуже проста, інтуїтивна
Масштабованість	Висока, можна розширювати функції	Дуже висока	Середня
Інтеграції	Телефонія, email, месенджери, сайт	Багато інтеграцій, API	Популярні сервіси, інтеграції

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

З огляду на специфіку ПТВП «Олімп» — мале підприємство з обмеженим бюджетом і без власного ІТ-відділу, оптимальним варіантом для впровадження є Worksection. Вона пропонує необхідний базовий функціонал без додаткових витрат на початковому етапі, має зручний інтерфейс і підтримку української мови. Це дозволить розпочати цифрову трансформацію з мінімальними вкладеннями, а з часом, розширювати можливості CRM-системи.

Для підвищення ефективності виробничих процесів ПТВП «Олімп» розглянемо кілька варіантів модернізації обладнання. Нижче, у таблиці 3.2, наведено порівняння основних технологічних підходів, що дозволяють оптимізувати виробництво, враховуючи вартість, рівень автоматизації та очікувані результати. Це допоможе обрати оптимальне рішення.

Таблиця 3.2 — Порівняння варіантів автоматизації виробничих процесів

Критерій	Автоматизовані верстати ЧПУ	Модернізація наявного обладнання з датчиками та контролем якості
Вартість одного верстата	Висока (15–30 тис. євро)	Низька – середня (вартість датчиків і контрольних пристроїв)
Рівень автоматизації	Високий	Середній
Зниження часу виробництва	Значне	Помірне
Необхідність навчання персоналу	Середня–висока	Низька
Вплив на якість продукції	Високий	Помірний
Можливість поступового впровадження	Обмежена	Висока

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Для початкового етапу технічного вдосконалення доцільно обрати модернізацію існуючого обладнання з використанням електронних датчиків та систем контролю якості. Це дозволить покращити точність і знизити кількість помилок без значних інвестицій і при цьому не вимагатиме складного навчання персоналу. У подальшому, за наявності ресурсів, підприємство зможе інвестувати в автоматизовані верстати з ЧПУ, що забезпечать максимальну продуктивність і конкурентоспроможність.

Так само важливим є вибір маркетингової стратегії. Для підприємства, яке не має активної присутності в інтернеті, слід порівняти традиційні канали просування (наприклад, оголошення у газетах, друковані флаєри, зовнішня реклама) з цифровими підходами (створення сайту, соціальні мережі, таргетована реклама). Традиційні методи у локальному регіоні можуть бути корисними, однак вони мають обмежене охоплення і не дозволяють точно виміряти результат. Цифрові інструменти, навпаки, дозволяють залучати клієнтів через Google, Instagram, Facebook, аналізувати поведінку відвідувачів, тестувати різні акції тощо. З огляду на це, для «Олімпу» пріоритетною має стати цифрова маркетингова стратегія, яка включає створення сайту, сторінок у соцмережах, запуск онлайн-реклами. Це

дозволить не лише вийти за межі локального ринку, а й підвищити рівень довіри клієнтів, особливо молодшого покоління [37].

Після аналізу всіх альтернатив можна визначити пріоритети впровадження заходів. У короткостроковій перспективі (6–12 місяців) першочерговими мають стати саме маркетингові заходи, підвищення ефективності виробничих процесів та управлінські зміни, які не потребують надвисоких інвестицій, але дають швидкий результат. Це передусім запуск CRM-системи Worksection, створення сайту та активізація соцмереж. Водночас слід розпочати підготовку до технічного оновлення: провести аудит наявного обладнання, оцінити його модернізацію, підготувати проєкт закупівлі нових технологій. У середньостроковій перспективі вже можливо реалізовувати технічні інвестиції.

Пропонований план впровадження заходів складається з кількох послідовних етапів, кожен із яких має своє важливе значення для успішної реалізації проєкту. Спочатку необхідно розробити детальне технічне завдання для впровадження CRM-системи — це допоможе чітко визначити всі функції та потреби підприємства. Після цього проводиться безпосередня установка системи та навчання персоналу, щоб працівники могли швидко й ефективно почати користуватися новим інструментом. Паралельно з цим відбувається розробка структури офіційного сайту компанії та запуск рекламних кампаній у популярних соцмережах, таких як Facebook і Instagram, що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду і залученню нових клієнтів. Наступним кроком є аудит наявного обладнання, консультації з потенційними постачальниками та вибір надійного підрядника для модернізації виробничих потужностей. Важливо, що кожен етап завершується складанням детального звіту, проведенням внутрішнього моніторингу результатів та, у разі потреби, корекцією плану дій, щоб гарантувати максимальну ефективність усіх впроваджуваних заходів.

Успішна реалізація заходів потребує чіткої відповідальності структурних підрозділів. Впровадження CRM-системи та організацію онлайн-просування доцільно закріпити за адміністративним відділом та призначити окрему відповідальну особу — наприклад, заступника директора або маркетолога. Внутрішнє навчання персоналу з користування новим ПЗ може проводити зовнішній фахівець або внутрішній працівник, який завершить навчання на відповідних онлайн-курсах. Технічна модернізація обладнання має бути під контролем технічного відділу, а контроль за якістю — за відділом виробництва. Загальне керівництво реалізацією заходів варто залишити за директором підприємства, який координуватиме всі підрозділи та забезпечить дотримання графіка [13].

Отже, систематичне порівняння можливих варіантів дій дало змогу вибрати найбільш раціональні рішення для умов ПТВП «Олімп». Їхня реалізація стане потужним поштовхом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення ринкової присутності та покращення фінансових результатів [9].

Щоб реалізація запропонованих заходів із підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп» була максимально ефективною і послідовною, потрібно чітко визначити порядок дій, відповідальних за їх виконання та встановити конкретні часові рамки. Саме тому важливо створити детальний план організації впровадження, який охоплюватиме календарні етапи робіт, необхідні документи, механізми внутрішньої координації між відділами, а також налагодження зовнішньої взаємодії з партнерами та підрядниками. Такий план допоможе упорядкувати процес і забезпечити контроль на кожному кроці реалізації проекту.

План упровадження можна умовно поділити на три ключові етапи: підготовчий, основний та завершальний. На підготовчому етапі, який триватиме приблизно один місяць, проводиться аналіз потреб підприємства,

обирається CRM-система, створюється структура майбутнього сайту, визначається перелік необхідних рекламних матеріалів. Також формується команда впровадження, до складу якої входять директор, відповідальний менеджер, бухгалтер (для контролю витрат), технічний спеціаліст та, за потреби, запрошений ІТ-фахівець або маркетолог. У цей період важливо укласти договори з підрядниками (розробниками сайту, SMM-спеціалістом, якщо буде залучений), підготувати технічне завдання на CRM-систему та зібрати первинну базу даних клієнтів.

Основний етап триває від двох до чотирьох місяців і включає безпосереднє впровадження систем: налаштування CRM, навчання персоналу, тестовий запуск. Паралельно запускається сайт та відкриваються сторінки в соціальних мережах. Для запуску реклами готуються візуальні матеріали — фото продукції, опис дверей, відгуки клієнтів. Після завершення першого місяця онлайн-присутності здійснюється аналіз ефективності просування, при потребі — коригується стратегія. У виробництві на цьому етапі розпочинається модернізація ключових вузлів: встановлення лазерного вимірювального інструменту, тестування нового інструментарію, зміна графіків на виробництві. Обов'язково документується кожна зміна: створюються акти модернізації, звіти про виконання завдань, затверджується оновлений регламент виробничих операцій.

Завершальний етап передбачає аналіз ефективності, порівняння результатів «до» та «після» впровадження, збір зворотного зв'язку від працівників та клієнтів. Також проводиться повторне навчання, якщо виникають труднощі в роботі з CRM або новим обладнанням. Важливим кроком є створення внутрішнього звіту, який зберігатиметься в архіві підприємства — як основа для подальших покращень. За результатами — переглядаються договори з контрагентами, коригуються бюджети та готується план масштабування [9].

Таблиця 3.3 – План-графік реалізації проекту підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп»

Етап впровадження	Основні дії	Тривалість	Відповідальні
Підготовчий	Вибір CRM, створення ТЗ, укладання договорів	1 місяць	Директор, бухгалтер, менеджер
Основний	Налаштування CRM, запуск сайту та соцмереж, модернізація обладнання (закупівля, встановлення, тестування)	2–4 місяці	Менеджер, тех. відділ, маркетолог
Завершальний	Аналіз, корекція, внутрішній звіт, навчання	1 місяць	Директор, адміністратор, SMM

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Реалізація будь-якого проекту завжди супроводжується ризиками, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей (таблиця 3.4). Тому на кожному етапі дуже важливо не лише вчасно ідентифікувати можливі загрози, а й розробити ефективні заходи для їх мінімізації. Це дозволить знизити негативний вплив ризиків і забезпечити більш стабільне та успішне виконання проекту.

Таблиця 3.4 — Аналіз ризиків під час впровадження стратегічних змін

Ризик	Ймовірність	Можливі наслідки	Профілактика/рішення
Нестача коштів	Середня	Затримка реалізації, скорочення обсягів виробництва/продажу	Залучення зовнішніх інвесторів, поступове впровадження
Зростання цін на матеріали та обладнання	Середня	Перевищення бюджету	Закладання резервного фонду, укладання фіксованих контрактів
Затримка поставок	Середня	Відкладення впровадження	Робота з надійними постачальниками, планування запасу часу
Опір персоналу змінам	Висока	Повільна, неякісна реалізація змін, зниження мотивації	Пояснення переваг змін, активна участь працівників у впровадженні
Низька ефективність маркетингових заходів	Середня	Відсутність очікуваного зростання продажів	Тестування рекламних форматів, аналіз результатів і гнучкість стратегії
Технічні проблеми з новим обладнанням	Низька	Збої в роботі	Техпідтримка, навчання персоналу, обкатка систем перед запуском

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Отже, правильне планування, чіткий розподіл відповідальності та проактивне управління ризиками є ключовими складовими успішної реалізації проєкту модернізації ПТВП «Олімп». Завдяки таким зваженим і системним діям підприємство зможе не лише зберегти свої конкурентні позиції на локальному ринку, але й поступово розширювати свою діяльність. Впровадження сучасних підходів в управлінні, виробництві та обслуговуванні клієнтів створить надійну основу для сталого розвитку й подальшого зростання компанії.

3.2 Економічне обґрунтування проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для успішної реалізації проєкту підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп» важливо не лише розробити чіткий план змін, а й забезпечити належне фінансування. Основні напрями, які потребують інвестицій, включають технічну модернізацію виробництва, цифрову трансформацію управлінських процесів, оновлення маркетингової стратегії, а також розвиток персоналу. Загальний бюджет проєкту враховує актуальні ціни на обладнання, ринкові ставки заробітної плати, витрати на розробку сайту, рекламні кампанії та інші необхідні послуги. Такий підхід гарантує комплексне покриття потреб підприємства для досягнення поставлених цілей.

Найвагомішою статтею витрат у проєкті є оновлення виробничої бази. Для виготовлення якісних міжкімнатних та входних дверей ПТВП «Олімп» необхідні нові верстати, які забезпечать високу точність обробки матеріалів, суттєво зменшать втрати сировини та підвищать загальну продуктивність. Орієнтовна вартість модернізації виробничої лінії становить близько восьмисот тисяч гривень, що є важливою інвестицією для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Другим важливим напрямом проєкту є автоматизація управлінських процесів. Насамперед це впровадження CRM-системи, яка допоможе значно покращити керування замовленнями, вести повну базу клієнтів та забезпечити більш якісну комунікацію з покупцями. Загальна вартість ліцензії, інтеграції системи, її налаштувань та базового навчання персоналу орієнтовно становить двісті п'ятдесят тисяч гривень, що є важливим кроком для підвищення ефективності роботи підприємства.

Окремою статтею витрат у проєкті є навчання працівників. Під час впровадження нововведень частина персоналу повинна освоїти сучасні технології, нові методи роботи, інструменти комунікації та програмне забезпечення. Для цього планується провести тренінги, курси та внутрішні навчальні сесії загальною вартістю близько ста тисяч гривень, що сприятиме підвищенню кваліфікації та ефективності команди.

Ще одним важливим і стратегічно значущим напрямом у межах реалізації проєкту є маркетинг. Адже саме завдяки ефективним маркетинговим заходам підприємство може заявити про себе на ринку, привернути увагу нових клієнтів і підвищити впізнаваність бренду. Планується провести повний ребрендинг компанії — оновити логотип, фірмовий стиль, візуальне оформлення продукції та всі комунікаційні матеріали. Окрім цього, буде створено сучасний, зручний і мобільний сайт, який міститиме каталог продукції, умови замовлення та контактну інформацію. Особлива увага приділяється соціальним мережам — планується активізувати присутність у Facebook, Instagram і TikTok, адже саме там перебуває значна частина цільової аудиторії. Також заплановано масштабну рекламну кампанію в інтернеті з акцентом на таргетовану рекламу та просування через контент. Загальний бюджет на всі ці маркетингові заходи орієнтовно становить триста тисяч гривень, і ця інвестиція повинна забезпечити відчутне зростання зацікавленості до продукції «Олімпу» та збільшення продажів [37].

Оскільки впровадження такого масштабного проєкту завжди може супроводжуватися непередбаченими витратами, до бюджету передбачено резервний фонд у розмірі від ста п'ятдесяти до двохсот тисяч гривень. Враховуючи це, загальна сума інвестицій становить приблизно від одного мільйона шістсот тисяч до одного мільйона вісімсот тисяч гривень, що залежить від коливань вартості ресурсів і послуг.

Для кращого розуміння структури витрат доцільніше поділити їх за функціональними блоками:

1. Управлінські витрати охоплюють оплату впровадження CRM-системи, налаштування відповідних програмних рішень, навчання персоналу для ефективної роботи з новими інструментами, часткову оплату послуг ІТ-консультантів, а також адміністративний супровід проєкту. Загальна сума цих витрат становить приблизно 350 тисяч гривень.

2. Виробничі витрати включають закупівлю та встановлення нового сучасного обладнання, переоснащення виробничих ділянок, проведення монтажних робіт, інструктаж і навчання персоналу, а також технічну підтримку і обслуговування обладнання. Загальна сума цих витрат становить близько 800 тисяч гривень.

3. Маркетингові витрати охоплюють створення нового фірмового стилю, розробку сучасного вебсайту, запуск таргетованих рекламних кампаній, виробництво рекламного контенту — відео, фото та тексти, а також ведення активної роботи в соціальних мережах і співпрацю з професійними дизайнерами та копірайтерами. На ці заходи передбачено бюджет у розмірі близько 300 тисяч гривень.

4. Навчальні витрати включають проведення тренінгів і семінарів для персоналу, закупівлю ліцензій на онлайн-курси, а також оплату праці запрошених викладачів і тренерів. На ці заходи передбачено приблизно 100 тисяч гривень.

5. Резервний фонд призначено для компенсації можливого подорожчання обладнання, послуг або непередбачених витрат (наприклад, зміна курсу валют, додаткові логістичні витрати, заміна підрядників), що дозволить мінімізувати ризики. Запланована сума — від ста п'ятдесяти до двохсот тисяч гривень (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Структура інвестиційного бюджету проекту ПТВП «Олімп»

№	Напрямок витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
1	Управлінські	CRM-система, налаштування, навчання, IT-консультації, адмінсупровід	350
2	Виробничі	Закупівля обладнання, монтаж, переоснащення, інструктаж, техпідтримка	800
3	Маркетингові	Ребрендинг, сайт, реклама, контент, соцмережі, послуги дизайнерів/копірайтерів	300
4	Навчальні	Тренінги, онлайн-курси, лекції, послуги тренерів	100
5	Резервний фонд	На випадок непередбачених витрат (інфляція, курсові зміни затримки реалізації проекту, оплати за товари тощо)	200
	Загалом		1.600–1 800

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Усі ці витрати в сукупності утворюють комплексний і збалансований бюджет, який не лише забезпечить модернізацію підприємства, а й допоможе йому стати більш стійким і конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення високої конкурентоспроможності ПТВП «Олімп» одним із ключових завдань є оновлення виробничої бази. Сучасне обладнання дозволяє підвищити якість продукції, скоротити виробничі витрати і оптимізувати робочі процеси. У цьому контексті розроблено детальний перелік необхідної техніки з урахуванням технологічних вимог підприємства. Планується придбати сучасні верстати ЧПК, автоматичні шліфувальні верстати, лінії для нанесення покриттів, промислові пирососи та конвеєрні лінії, що сприятиме підвищенню продуктивності та якості виробництва міжкімнатних і входних дверей (таблиця 3.6). Крім того, важливо продумати джерела фінансування для реалізації оновлення обладнання, з урахуванням

власних коштів, банківських кредитів та лізингових програм. Такий підхід дозволить забезпечити фінансову стійкість і гнучкість у реалізації інвестиційного проєкту.

Таблиця 3.6 – Перелік основного обладнання для модернізації виробничої лінії

№	Назва обладнання	Кількість	Ціна за одиницю (тис. грн)	Загальна вартість (тис. грн)	Призначення
1	Верстат числового програмного керування (ЧПК) для обробки деревини	2	250	500	Високоточна обробка деталей дверей
2	Автоматичний шліфувальний станок	1	120	120	Фінішна обробка поверхні
3	Лінія для нанесення захисних покриттів	1	80	80	Покриття дверей для довговічності
4	Пилосос промисловий для відходів	1	30	30	Забезпечення чистоти виробництва
5	Конвеєрна лінія для зборки	1	70	70	Автоматизація складання дверей
	Всього			800	

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Отже, оновлення виробничого обладнання є стратегічно важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп». Детальний перелік обладнання з розрахунком вартості дозволяє чітко планувати інвестиції та оцінювати ефективність вкладень. Збалансоване поєднання власних ресурсів, банківського кредитування та лізингових механізмів фінансування створює надійну основу для своєчасної реалізації проєкту та мінімізації фінансових ризиків. Завдяки цьому підприємство зможе не лише модернізувати виробництво, але й підвищити якість продукції, збільшити обсяги випуску та зміцнити свої позиції на ринку. Такий комплексний і продуманий підхід сприятиме сталому розвитку та довгостроковій конкурентоспроможності компанії.

Для реалізації проєкту ПТВП «Олімп» планує застосувати комбінований підхід до фінансування, що передбачає використання як

власних, так і зовнішніх джерел коштів. Станом на кінець 2024 року підприємство має стабільний фінансовий стан, що дозволяє покрити значну частину витрат за рахунок власних накопичень. Орієнтовно 60% бюджету, або близько 1,08 млн грн, планується фінансувати власними ресурсами, що створює надійну основу для успішної реалізації проєкту.

Решту коштів, а саме близько семиста двадцяти тисяч гривень, планується залучити із зовнішніх джерел. Розглядаються такі варіанти (таблиця 3.7):

1. Банківське кредитування. Оскільки ПТВП «Олімп» має стабільний фінансовий потік і позитивну кредитну історію, йому доступні коротко- та середньострокові кредити на комерційних умовах. Пріоритет надається кредитам з фіксованою ставкою та можливістю дострокового погашення.

2. Лізинг обладнання. Частина виробничої техніки може бути придбана через програми лізингу, що дозволить уникнути одноразового великого навантаження на бюджет і розподілити платежі на декілька років.

3. Державні програми підтримки. Підприємство також розглядає можливість участі в державних та міжнародних грантових програмах, зокрема, у межах підтримки цифрової трансформації або розвитку виробництва на регіональному рівні.

Такий гнучкий фінансовий підхід дозволяє підприємству діяти впевнено навіть у мінливих ринкових умовах. Завдяки раціональному розподілу джерел фінансування ПТВП «Олімп» може уникнути ризику нестачі коштів на ключових етапах реалізації проєкту. Використання власних накопичень забезпечує стабільність і незалежність у прийнятті рішень, а залучення зовнішніх інвестицій — дає змогу пришвидшити впровадження змін і розширити масштаби ініціатив. Такий баланс між внутрішніми та зовнішніми джерелами створює надійну фінансову базу, яка є основою для успішної

реалізації всіх запланованих заходів і забезпечує стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Структура фінансування проєкту ПТВП «Олімп» у 2024 році

Джерело фінансування	Сума, тис. грн	Частка від загального бюджету, %	Коментарі
Власні кошти	1080	60	Покривають значну частину витрат, забезпечують стабільність
Банківський кредит	400	22,2	Кредити з фіксованою ставкою, коротко- та середньострокові
Лізинг обладнання	200	11,1	Розподілення платежів за техніку на кілька років
Державні гранти та субсидії	120	6,7	Підтримка у межах програм цифрової трансформації
Разом	1800	100	Загальний бюджет проєкту

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Як видно з таблиці 3.7, комбінований підхід до фінансування дозволяє збалансувати ризики і забезпечити фінансову гнучкість підприємства, що є критично важливим для реалізації проєкту в сучасних умовах ринку.

Згідно з фінансовими результатами підприємства (табл. 2.1 та 2.2), у 2024 році ПТВП «Олімп» продемонструвало такі основні показники: чистий дохід від реалізації продукції становив 11 200 тис. грн;

- собівартість реалізованої продукції — 7 400 тис. грн;
- чистий прибуток — 1 300 тис. грн;
- рентабельність продажів — 11,6%;
- операційний прибуток — 1 750 тис. грн.

Після реалізації проєкту очікується:

- зростання чистого доходу на 20%. Аналіз ринку показує, що активне просування через онлайн-канали та покращення комунікації з клієнтами дають приріст продажів у середньому від 15% до 25% у компаніях аналогічної галузі;

- зниження собівартості продукції на 5%. Впровадження сучасних технологій у виробництво зазвичай знижує собівартість на 3–7%;

— збільшення чистого прибутку приблизно на 30%. Комплексний підхід, що включає навчання персоналу, вдосконалення мотивації та підвищення якості сервісу, сприяє зростанню прибутковості на 20–40% у середньому.

У результаті впровадження проєкту з підвищення конкурентоспроможності очікується позитивна динаміка в кількох ключових напрямках. Зокрема, прогнозується зростання обсягів реалізації продукції завдяки впровадженню цілісної маркетингової стратегії та активному використанню цифрових каналів просування. Оновлення виробничого обладнання та часткова автоматизація процесів дадуть змогу зменшити собівартість продукції. Окрім того, передбачено зростання продуктивності праці через впровадження програм навчання персоналу та вдосконалення системи мотивації

Розрахунок прогнозованих показників на 2025 рік:

— Прогнозований дохід:

$$\text{Дохід}_p = 11\,200 \text{ тис. грн} \times 1,2 = 13\,440 \text{ тис. грн}$$

— Прогнозована собівартість:

$$\text{Собівартість}_p = 7\,400 \text{ тис. грн} \times 0,95 = 7\,030 \text{ тис. грн}$$

— Валовий прибуток:

$$ВП = \text{Дохід}_p - \text{Собівартість}_p \quad (3.1)$$

$$ВП = 13\,440 - 7\,030 = 6\,410 \text{ тис. грн}$$

— Операційні витрати (адміністративні + комерційні витрати):

Вони залишаються на рівні 2024 року ($3800 - 1750 = 2\,050$ тис. грн)

— Операційний прибуток:

$$ОП = \text{Валовий прибуток} - \text{Операційні витрати} \quad (3.2)$$

$$ОП = 6\,410 - 2\,050 = 4\,360 \text{ тис. грн}$$

— Податок на прибуток (18%):

$$\text{Податок} = 4\,360 \times 0.18 = 785 \text{ тис. грн}$$

— Чистий прибуток:

$$\text{ЧП} = 4\,510 - 812 = 3\,575 \text{ тис. грн}$$

Приріст прибутку = Прогнозований чистий прибуток – Поточний (2024 рік)

$$\text{Приріст} = 3\,698 - 2\,460 = 2\,275 \text{ тис. грн}$$

Загальні інвестиції на реалізацію проєкту — 1 800 тис. грн

Термін окупності (Ток):

$$\text{Ток} = \text{Інвестиції} / \text{Приріст чистого прибутку} \quad (3.3)$$

$$\text{Ток} = 1\,800 / 2\,275 \approx 0,79 \text{ року}$$

Індекс рентабельності інвестицій:

$$\text{PI} = \text{Приріст прибутку} / \text{Інвестиції} \quad (3.4)$$

$$\text{PI} = 2\,275 / 1\,800 \approx 1,26$$

Проєкт підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп» є економічно доцільним та вигідним. Очікується приріст чистого прибутку майже на 175%, а строк окупності інвестицій — менше одного року. Індекс рентабельності перевищує 1, що свідчить про привабливість проєкту з точки зору інвестора. Крім фінансової вигоди, підприємство отримає стратегічні переваги: оновлення бренду, вихід на нові ринки, підвищення лояльності клієнтів і вдосконалення управлінських та виробничих процесів [8].

Після реалізації заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, було проведено повторний розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності. Враховуючи покращення в ключових сферах діяльності — зокрема посилення маркетингової активності, підвищення рівня сервісного обслуговування, а також впровадження інноваційних технологій у виробництво — показники за окремими

критеріями значно зросли (таблиця 3.8). Це свідчить про ефективність заходів та позитивні зміни у позиціюванні на ринку.

Таблиця 3.8 — Розрахунок індексу конкурентоспроможності після впровадження змін

№	Критерій	Вагомість	Оцінка до проєкту	Оцінка з урахуванням проєкту
1	2	3	4	5
1	Якість продукції	0,20	8	8
2	Рівень цін	0,15	7	7
3	Асортимент	0,10	6	7
4	Умови та строки виготовлення	0,10	7	7
5	Сервісне обслуговування	0,10	5	7
6	Маркетингова активність	0,15	4	7
7	Інноваційність виробництва	0,10	5	7
8	Репутація на ринку	0,10	8	8
	Разом	1,00		

Складено автором на основі даних з підприємства

Після впровадження проєкту ПТВП «Олімп» покращив свої позиції на ринку. Якщо до реалізації заходів підприємство суттєво поступалося конкурентам, то після оновлення основних процесів насамперед маркетингових стратегій, сервісного обслуговування та інноваційного підходу до виробництва- індекс конкурентоспроможності зріс до 7,30, що дозволило значно скоротити відставання від лідерів. Такий результат демонструє правильність обраної стратегії розвитку, а також потенціал підприємства для подальшого зростання.

Узагальнені результати оцінки ефективності проєкту наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 — Підсумки планування та оцінки ефективності проєкту підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп»

Показник / Напрямок	Опис / Значення
1	2
Основні інвестиції	Модернізація виробництва, автоматизація процесів, маркетинг, розвиток персоналу
Потенційні ризики	Керовані за умови своєчасної реакції та якісного управління

Закінчення таблиці 3.9

1	2
Ключові фінансові показники 2024 року	Чистий дохід — 11 200 тис. грн Собівартість — 7 400 тис. грн Чистий прибуток — 1 300 тис. грн Рентабельність продажів — 11,6% Операційний прибуток — 1 750 тис. грн
Очікувані зміни після впровадження проєкту	Зростання чистого доходу на 20% Зниження собівартості на 5% Збільшення чистого прибутку на 30%
Прогнозовані фінансові результати 2025 року	Прогнозований дохід — 13 440 тис. грн Прогнозована собівартість — 7 030 тис. грн Валовий прибуток — 6 410 тис. грн Операційний прибуток — 2 050 тис. грн Чистий прибуток — 3 575 тис. грн
Інвестиції в проєкт	1 800 тис. грн
Строк окупності (роки)	0,79 року
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	1,26
Стратегічні переваги проєкту	Оновлення бренду, вихід на нові ринки, підвищення лояльності клієнтів, покращення внутрішніх процесів
Висновок	Проєкт економічно ефективний, має короткий строк окупності, забезпечує фінансові і стратегічні вигоди

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Отже, за підсумками проведених розрахунків можна стверджувати, що проєкт є економічно обґрунтованим і доцільний для впровадження. Він не лише сприятиме зростанню прибутковості підприємства, а й відкриє нові можливості для масштабування діяльності, підвищення продуктивності та забезпечить стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Реалізація заходів із підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп» матиме всебічний позитивний вплив — як на фінансові показники компанії, так і на її позиції на ринку. Очікується, що запропоновані рішення значно покращать ефективність виробничих процесів, управління, маркетингові стратегії та якість обслуговування клієнтів, що безпосередньо відобразиться на зростанні прибутку та стабільності підприємства в майбутньому [7].

По-перше, впровадження сучасних технологій та оновлення обладнання відіграє ключову роль у зниженні виробничих витрат та загальному підвищенні ефективності. На сьогодні значна частина процесів на

підприємстві виконується вручну або із застосуванням застарілих механізмів, що призводить до перевитрат матеріалів, втрати часу та зниження продуктивності. Завдяки автоматизації окремих етапів виробництва, зокрема обробки деревини, підприємство зможе працювати швидше, точніше й із меншими втратами. Сучасне обладнання забезпечить стабільну якість продукції, зменшить кількість браку та знизить витрати на доопрацювання. Як результат, собівартість одиниці продукції зменшиться приблизно на 5%, що, у свою чергу, дозволить компанії встановлювати більш привабливі ціни для споживачів і водночас підвищувати прибутковість. Таким чином, підприємство зможе стати більш конкурентним на ринку, не втрачаючи якість і маючи змогу збільшити власну маржу.

По-друге, цифровізація управлінських процесів за допомогою впровадження CRM-системи значно покращить контроль над замовленнями, дозволить швидше та ефективніше взаємодіяти з клієнтами, а також оптимізує внутрішні бізнес-процеси. Це сприятиме зменшенню адміністративних витрат і підвищенню продуктивності праці персоналу, що своєю чергою позитивно вплине на операційну рентабельність підприємства.

По-третє, активне просування в інтернеті та посилення маркетингової діяльності суттєво підвищать впізнаваність бренду ПТВП «Олімп» і допоможуть залучити більшу кількість потенційних клієнтів. Запуск оновленого сайту, проведення рекламних кампаній у соціальних мережах і впровадження програми лояльності сприятимуть збільшенню продажів, що дозволить вже в перший рік після реалізації проєкту збільшити чистий дохід приблизно на 20%.

У підсумку, позитивні зміни в управлінні, виробництві та маркетингу безпосередньо підвищать:

- рівень операційного прибутку,
- чистий прибуток,
- рентабельність продажів.

Інвестиції в проєкт окупляться за приблизно 10 місяців, а надалі ПТВП «Олімп» отримає стабільне зростання фінансових показників та зміцнення своєї позиції на конкурентному ринку. Це дозволить не лише підтримувати існуючі ринкові частки, а й розширювати діяльність, виходячи на нові регіональні ринки. Отже, реалізація запропонованого проєкту є стимулом для сталого розвитку підприємства, підвищення його рентабельності та довгострокового успіху на ринку.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі розроблено проєкт підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп», який включає комплекс управлінських, технологічних та маркетингових заходів. Серед ключових результатів — впровадження CRM-системи для автоматизації роботи з клієнтами, модернізація виробничих процесів шляхом оновлення обладнання та активізація цифрового маркетингу із створенням нового сайту і просуванням у соціальних мережах. Запропоновані заходи є доцільними, оскільки враховують основні проблеми підприємства, виявлені в аналітичному розділі: застарілі управлінські підходи, недостатній рівень автоматизації, низька впізнаваність бренду та зростаюча конкуренція. Комплексна реалізація цих рекомендацій дозволить покращити якість продукції, оптимізувати внутрішні процеси та збільшити обсяги продажів.

Економічне обґрунтування підтвердило ефективність проєкту. За розрахунками, загальні інвестиції у розмірі приблизно одного мільйона восьмисот тисяч гривень окупляться менше ніж за 10 місяців. Прогнозується зростання чистого прибутку підприємства протягом першого року після впровадження. Позитивні показники підтверджують доцільність і вигідність інвестицій. Перспективи впровадження проєкту оцінюються як позитивні.

Реалізація заходів сприятиме зміцненню позицій ПТВП «Олімп» на регіональному ринку, розширенню клієнтської бази та підвищенню лояльності споживачів. Це створить передумови для подальшого масштабування бізнесу і стабільного розвитку в умовах динамічного ринку. Таким чином, розроблений проєкт є стратегічно важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та довгострокового успіху.

ВИСНОВКИ

У межах проведеного дослідження сформовано цілісну аналітичну та проєктну модель підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп» — українського виробничого підприємства, що спеціалізується на виготовленні дверних конструкцій. Унаслідок посилення конкуренції на ринку та змін у зовнішньому середовищі, компанія зіткнулася з низкою проблем, серед яких: уповільнення темпів прибутковості, перенасичення ринку, зростання витрат, низький рівень автоматизації та слабкий розвиток бренду.

У першому розділі проаналізовано теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Розкрито суть поняття, критерії оцінювання, а також фактори впливу на конкурентні позиції, зокрема внутрішні: організаційна структура, виробничі ресурси, фінансове становище та зовнішні: ринкова кон'юнктура, технічний прогрес, політична стабільність. Окрему увагу приділено сучасним підходам до формування й утримання конкурентних переваг в умовах нестабільності середовища.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності ПТВП «Олімп» за останні три роки. За цей період підприємство демонструє стабільне зростання: чистий дохід зріс на понад 36%, а валовий прибуток — більш ніж на 40%. Покращилася і рентабельність активів, яка зросла з 7,4% до 8,4%, та рентабельність власного капіталу, що досягла 17,1%. Разом з тим, рівень витрат залишається досить високим і коливається в межах 83%, що вказує на потребу в подальшій оптимізації собівартості. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку, але має потенціал для покращення ефективності використання ресурсів.

Проведено ПЕСТ-аналіз для оцінки впливу зовнішніх чинників. Попри загальну позитивну динаміку доходів і прибутку, темпи зростання залишаються помірними, що свідчить про потребу в оновленні стратегії розвитку. У цьому розділі застосовано модель McKinsey 7S, яка дозволила

виявити організаційні недоліки: домінування авторитарного стилю управління, відсутність ефективного зворотного зв'язку з персоналом, низьку гнучкість організаційної структури та нестачу інноваційної орієнтації. За допомогою діаграми Ісікави ідентифіковано ключові причини зниження ефективності: недостатній рівень підготовки кадрів, низька мотивація, відсутність цифрових технологій в управлінні та слабкий розвиток маркетингу. Також з'ясовано, що основна продукція підприємства перебуває на стадії зрілості життєвого циклу, що вимагає оновлення асортименту, модернізації процесів і посилення взаємодії з клієнтами.

У третьому розділі представлено проєктний підхід до підвищення конкурентоспроможності ПТВП «Олімп». Основна ідея полягає у зміцненні ринкових позицій через упровадження інновацій, автоматизацію процесів, розвиток людських ресурсів і вдосконалення управління.

Зокрема, передбачено:

- модернізацію обладнання та впровадження новітніх технологій у виробництво;
- автоматизацію управлінських і виробничих процесів з метою скорочення витрат і підвищення ефективності;
- розвиток персоналу шляхом навчання, підвищення кваліфікації та запровадження нематеріальних стимулів.

У межах маркетингової стратегії запропоновано провести ребрендинг, активізувати цифрову присутність, диверсифікувати канали збуту, впровадити програми лояльності та покращити якість обслуговування клієнтів. Проведена оцінка економічної ефективності засвідчила, що реалізація запропонованих заходів забезпечить отримання чистого прибутку, що перевищить початкові інвестиції вже з другого року. Розраховані показники індексу рентабельності інвестицій – 1,26 й строку окупності – 0,79 року підтверджують інвестиційну привабливість проєкту. Крім фінансових результатів, очікується і соціально-економічний ефект: створення нових робочих місць, покращення умов праці,

зростання кваліфікації працівників і загальний позитивний вплив на розвиток регіону.

Отже, впровадження розробленого проєкту є ключовою умовою сталого розвитку ПТВП «Олімп», адаптації до ринкових змін та зміцнення конкурентних позицій. Завдяки інтегрованому підходу, що поєднує технологічне оновлення, організаційні зміни й активну маркетингову діяльність, підприємство не лише зможе утримати свої позиції, а й досягти стійкого зростання в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2024. № 7 (277). С. 56–76. DOI:10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76.
2. Бутко М. П., Бутко І. М. Менеджмент інвестиційної діяльності. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 480 с.
3. Гамовець О. В. Іноваційний розвиток як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУ “Львівська політехніка”*. 2019. № 886. С. 120–128.
4. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15.
5. Грусська М., Кнапкова А. Innovation as a driver of competitiveness in the industrial enterprises. *Competitiveness Review*. 2018. Vol. 28. URL: <https://www.cjournal.cz/files/290.pdf>
6. Данилюк Н. М. Цифрова трансформація підприємств: переваги та виклики. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 121–127.
7. Джонсон Г., Скоулз К. Стратегічний менеджмент. 12-те вид. Київ: Пренс, 2021. 544 с.
8. Економіка. Довідник школяра і студента. Харків: Ранок, 2020. 288 с.
9. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4. С. 26–32.
10. Ілляшенко С. М., Біловодська С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств. Суми: Університетська книга, 2010. 298 с.

11. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
12. Костецька Н., Ляхович Л. Методичні аспекти оцінювання рівня концентрації галузевих ринків. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 84. № 5. С. 15–24. DOI:10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.015
13. Кузнецова Т. О., Щербакова А. С. Менеджмент організацій: інтерактивні форми навчання. Рівне: НУВГП, 2012. 373 с.
14. Лагодієнко В. В., Завгородній А. В. Інноваційні аспекти формування конкурентоспроможності. *Вісник ХНУ*. 2021. № 1. С. 203–209.
15. Лещук Г. В., Івасюк Н. Б. Вплив податкової політики на конкурентоспроможність. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. DOI:10.32702/2307-2105.2025.3.15.
16. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці ЧДУ ім. П. Могили*. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105.
17. Мізерна Л. М., Куценко О. В. Індекс конкурентоспроможності України 2023. Київ: НАН України, 2024. 48 с.
18. Олійник Т. І., Ткаченко М. М. Конкурентоспроможність підприємств у посткризовий період. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 45–50.
19. Пархуць Є. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 45–51.
20. Писано Г. Р. You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 6. С. 44–54.
21. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 480 с.

22. Постанова КМУ «Про затвердження Стратегії розвитку промисловості України до 2030 року». № 180 від 17.02.2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-strategiyu-rozvitku-promyslovosti>
23. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 61–66.
24. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. DOI:10.32782/2786-8141/2023-2-9.
25. Сарай Н. І., Григорук А. А. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 6. DOI:10.32782/2786-8141/2024-6-11.
26. Сірук О. М. Цифровізація бізнесу як чинник конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. С. 223–230.
27. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні на 2021–2027 роки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1d1d4530> (дата звернення: 23.12.2024).
28. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
29. Томашук І. В. Конкурентний рівень видавничо-поліграфічного комплексу. *Інтелект XXI*. 2013. № 3–4. С. 34–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2013_3-4_6 (дата звернення: 18.01.2025).
30. Ткаченко М. Ю. Інструменти цифрової трансформації підприємств. *Вісник НТУУ “КПІ”*. 2023. № 4. С. 85–92.
31. Федосова В. М., Мартиненко А. С. Макроекономічне середовище як чинник конкурентоспроможності. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 2. С. 33–40.

32. Хмельницька І. М. Цифрові технології у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 92–97.
33. Шаповал Л. О. Економіко-математичні методи та моделі. URL: <https://pidru4niki.com/19650323> (дата звернення: 05.03.2025).
34. Шендерівська Л., Кваско А. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 74–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-13> (дата звернення: 24.03.2025).
35. Шостак К. М. CRM-технології у підвищенні ефективності підприємств. *Менеджмент та підприємництво*. 2022. № 1. С. 28–33.
36. Шульга Т. О., Кучер Л. І. Конкурентоспроможність як складова стратегічного управління. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 23–26.
37. Яворська І. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 3. С. 57–63.
38. Яровий В. Ю. Інструменти фінансової підтримки підприємств в умовах війни. *Економічний часопис*. 2023. № 2. С. 114–119.
39. OECD. Enhancing SME Competitiveness through Innovation. OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/publications/enhancing-sme-competitiveness> (дата звернення: 07.05.2025).
40. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2022. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2022> (дата звернення: 10.05.2025).