

**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 продукції підприємства на
основі продуктової диференціації»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-13

КОВАЛЬ Агнеса Олександрівна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н, доц.

КВАСКО Алла Володимирівна

(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**

Студентка

(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
КОВАЛЬ Агнесі Олександрівні**

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на основі продуктової диференціації»

керівник роботи к.е.н., доц. **КВАСКО Алла Володимирівна**

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

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Вентиляційні системи», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма №3 «Звіт про рух грошових коштів», форма №4 «Звіт про власний капітал» за 2022-2024рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про управління за 2022-2024 рр.;

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності продукції, її показники, фактори формування та методи оцінювання;
- висвітлити зміст продуктової диференціації як стратегії підвищення конкурентоспроможності та проаналізувати її види, переваги й ризики реалізації.

б) аналітична частина:

- надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Вентиляційні системи» та проаналізувати його основні економічні показники діяльності.
- проаналізувати ринкове середовище функціонування підприємства, визначити конкурентів та оцінити продуктові стратегії на ринку вентиляційного обладнання.
- здійснити оцінку конкурентоспроможності основних видів продукції підприємства та виявити проблемні аспекти продуктової стратегії.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт впровадження нових продуктів з урахуванням виробничих можливостей, відповідальних осіб, ризиків та витрат.
- обґрунтувати очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів, зокрема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та посилення позицій підприємства на ринку.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Обсяги виробництва (у натуральному та грошовому виразі) за 2021-2023 рр.
2. Динаміка фінансових показників діяльності підприємства за 2022-2024 рр..
3. Склад і структура операційних витрат ТОВ «Вентс».
4. SWOT-аналіз ТОВ «ВЕНТС».
5. PEST-аналіз ТОВ Вентс.
6. Продуктова стратегія підприємства.
7. Аналіз продуктових стратегій конкурентів ТОВ «Вентс».
8. Побутові вентилятори: оцінка конкурентоспроможності.
9. Промислові вентилятори: оцінка конкурентоспроможності.
10. Оцінка конкурентоспроможності виробів промислові та побутові вентилятори за результатами реалізації проєкту.
11. Основні показники діяльності ТОВ «ВЕНТС» за результатами реалізації проєкту.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір наукової літератури та методичних підходів щодо конкурентоспроможності продукції і продуктової диференціації	19.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Аналіз теоретичних основ оцінки конкурентоспроможності продукції, методів та видів продуктової диференціації	01.11.2024– 30.11.2024	
3.	Вибір бази дослідження – ТОВ «Вентиляційні системи», збір інформації про підприємство та аналіз його історії розвитку і структури	01.12.2024– 31.12.2024	
4.	Аналіз ринкового середовища функціонування підприємства, оцінка діяльності конкурентів і асортиментної політики	01.01.2025 – 31.01.2025	
5.	Оцінка конкурентоспроможності основних видів продукції ТОВ «ВЕНТС» за ціновими, якісними та інноваційними критеріями	01.02.2025 – 28.02.2025	
6.	Виявлення проблем у продуктивній стратегії підприємства та постановка цілей для її вдосконалення	01.03.2025 – 31.03.2025	
7.	Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності	01.04.2025 – 30.04.2025	
8.	Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів, розрахунок витрат і очікуваного ефекту	01.05.2025 – 25.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Агнеса КОВАЛЬ

Керівник дипломної роботи _____ Алла КВАСКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на основі продуктової диференціації» містить 93 сторінки, 23 таблиці, 8 рисунків, 1 додаток. Перелік використаних джерел нараховує 64 найменування.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Вентиляційні системи» на основі удосконалення продуктової диференціації як стратегічного інструменту формування унікальної ринкової пропозиції.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні підходи до підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Вентс» на основі реалізації стратегії продуктової диференціації.

База дослідження – ТОВ «Вентиляційні системи» (ТМ Вентс).

Методи дослідження. У роботі застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: логічне узагальнення, аналіз, синтез, порівняння, статистичний аналіз і графічне представлення. Ї

Результати роботи. Проведено аналіз ринкового середовища та конкурентоспроможності продукції підприємства. Встановлено недостатню глибину вертикальної диференціації та слабку адаптацію до окремих ринкових сегментів. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення продуктової політики: створення екоорієнтованих моделей для скандинавського ринку, медичних рішень із фільтрацією повітря, преміальних ПБУ та BMS-інтегрованих систем.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані підходи можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства ВЕНТС, а також використані іншими вітчизняними виробниками вентиляційного обладнання для підвищення ефективності продуктової стратегії, покращення асортименту, зміцнення позицій на зовнішніх ринках і забезпечення сталого зростання.

Результати впровадження досліджень. Основні пропозиції щодо вдосконалення продуктової диференціації були презентовані керівництву підприємства та рекомендовані до поетапного впровадження в межах маркетингової та інноваційної політики.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, продуктова диференціація, стратегія, вентиляційні системи, інновації, ринок, конкурентні переваги.

ABSTRACT

The bachelor's thesis titled "**Enhancing the Competitiveness of Enterprise Products Based on Product Differentiation**" comprises 93 pages, 23 tables, 8 figures, and 1 appendix. The list of references includes 64 sources.

The aim of the thesis is to summarize theoretical approaches and justify practical recommendations for improving the competitiveness of products manufactured by LLC "Ventilation Systems" through the enhancement of product differentiation as a strategic tool for creating a unique market offering.

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

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical approaches to increasing the competitiveness of products at LLC "Vents" through the implementation of a product differentiation strategy.

The research base is LLC "Ventilation Systems" (TM Vents).

Research methods. The study applies a set of general scientific and specialized methods, including logical generalization, analysis, synthesis, comparison, statistical analysis, and graphical representation.

Research results. The analysis of the market environment and the competitiveness of the company's products revealed insufficient depth of vertical differentiation and weak adaptation to specific market segments. Strategic directions for improving the company's product policy were proposed, including the development of eco-oriented models for the Scandinavian market, medical solutions with air filtration, premium air handling units, and BMS-integrated systems.

Recommendations for the application of research results. The proposed approaches can be implemented in the practical operations of VENTS and used by other domestic manufacturers of ventilation equipment to enhance product strategy, improve the product range, strengthen positions in international markets, and ensure sustainable growth.

Implementation outcomes. The key proposals for improving product differentiation were presented to the company's management and recommended for phased implementation within its marketing and innovation policy.

Keywords: product competitiveness, product differentiation, strategy, ventilation systems, innovations, market, competitive advantages

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОДУКТОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ	11
1.1 Поняття, показники та методи оцінки конкурентоспроможності продукції....	11
1.2 Продуктова диференціація як стратегічний інструмент управління конкурентоспроможністю	19
Висновки до розділу 1	24
2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Вентиляційні системи» та аналіз основних показників його діяльності.....	26
2.2 Дослідження ринкового середовища ТОВ «Вентиляційні системи»	48
2.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕНТС»	57
Висновки до розділу 2	66
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ВЕНТС» НА ОСНОВІ ПРОДУКТОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ	68
3.1. Проєкт удосконалення продуктової стратегії підприємства для підвищення конкурентоспроможності продукції.	68
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації проєкту.....	72
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТОК А.....	92

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації ринків і зростаючої динаміки конкурентного середовища питання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства набуває особливої актуальності. Сталий розвиток компаній вимагає впровадження гнучких управлінських стратегій, здатних адаптуватися до змін ринку, уподобань споживачів і технологічних новацій. Одним із таких стратегічних інструментів є продуктова диференціація — процес формування унікальних споживчих характеристик товару, що дозволяє створити стійкі конкурентні переваги.

Обрана тема дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення управлінських підходів до підвищення конкурентоспроможності продукції українських підприємств, зокрема у сфері вентиляційного обладнання. Підприємства, що працюють у цій галузі, стикаються з потребою зміцнення своїх ринкових позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури, а також практичного досвіду компаній, таких як ТОВ «Вентиляційні системи» (ТМ Вентс), підтверджує високу ефективність стратегій диференціації у формуванні унікальної ринкової пропозиції.

Проблеми управління конкурентоспроможністю досліджуються у працях українських вчених (Янкового О. Г., Кардаша В. Я., Бурденюка Т. Г., Літвінової В. О.), а також закордонних фахівців (М. Портера, Ф. Котлера, Ж. Ламбена). Проте, у контексті практичної реалізації підходів продуктової диференціації в умовах українського виробництва ця тема залишається актуальною і потребує поглибленого дослідження.

Мета роботи. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Вентиляційні системи» на основі удосконалення продуктової диференціації як стратегічного інструменту формування унікальної ринкової пропозиції.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади продуктової диференціації як інструменту забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Вентиляційні системи»;
- проаналізувати ринкове середовище функціонування підприємства та визначити основних конкурентів і їхні продуктові стратегії;
- оцінити асортиментну політику підприємства та рівень диференціації його продукції;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності основних видів продукції підприємства за якісними, ціновими та інноваційними критеріями;
- виявити проблемні аспекти у формуванні унікальної споживчої цінності продукції;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення продуктової стратегії підприємства через нові модифікації продукції, покращення дизайну та функціональності;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів і оцінити їхній вплив на ринкову позицію підприємства.

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні підходи до підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Вентиляційні системи» на основі реалізації стратегії продуктової диференціації.

Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Вентиляційні системи» (ТОВ Вентс) — провідний вітчизняний виробник вентиляційного обладнання, діяльність якого була предметом аналізу під час проходження переддипломної практики.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти застосовувалася сукупність загальнонаукових

і спеціальних методів дослідження. Для аналізу теоретичних аспектів конкурентоспроможності та продуктової диференціації застосовано методи логічних узагальнень і абстрактно-логічний метод. У вивченні ринкового середовища, позицій підприємства та продуктового асортименту використано методи аналізу, синтезу, групування та порівняння. Метод порівняння дозволив зіставити продуктові стратегії ТОВ «ВЕНТС» та його конкурентів. Для оцінки рівня конкурентоспроможності продукції застосовано елементи статистичного аналізу, що дало змогу виявити динаміку змін за ключовими параметрами (якість, ціна, функціональність, інноваційність тощо).

Теоретичною основою дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері стратегічного менеджменту, маркетингу та управління конкурентоспроможністю продукції.

Практична значущість результатів дослідження. Запропоновані у роботі стратегічні підходи до впровадження продуктової диференціації як інструменту підвищення конкурентоспроможності можуть бути використані в діяльності вітчизняних виробничих підприємств, зокрема в галузі вентиляційного обладнання. Застосування диференційованих підходів до формування продуктової лінійки, удосконалення споживчих властивостей продукції, розширення сервісного супроводу та іміджевих компонентів сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку. Результати дослідження можуть бути впроваджені в практичну діяльність ТОВ «Вентиляційні системи» для підвищення ефективності асортиментної політики, зниження ризиків втрати частки ринку та посилення експортного потенціалу. Зокрема, запропоновані у роботі напрями диференціації (створення екофрендлі продуктів, медичних рішень з фільтрацією повітря, адаптація до ринків Скандинавії та BMS-інтеграція) можуть бути використані у виробничому плануванні та продуктовому просуванні.

Крім того, розроблена система оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції за диференціаційними критеріями дозволяє здійснювати аналітичну оцінку ефективності впроваджених інновацій. Це може бути корисним для відділів маркетингу, стратегічного планування та технічного розвитку підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОДУКТОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

1.1 Поняття, показники та методи оцінки конкурентоспроможності продукції

Поняття конкурентоспроможності продукції займає центральне місце в сучасних економічних дослідженнях та господарській практиці підприємств, що функціонують у конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність у загальному вигляді є складною економічною категорією, яка інтегрує внутрішні й зовнішні фактори ефективності діяльності підприємства та визначає здатність його продукції успішно реалізовуватись на цільовому ринку.

Саме тому, дослідження конкурентоспроможності продукції є надзвичайно важливим, оскільки вона становить фундамент загальної конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. У сучасному динамічному середовищі, де підприємства постійно змагаються за лояльність споживача та частку ринку, здатність пропонувати продукцію, яка відповідає або перевищує очікування цільової аудиторії, є ключовою умовою стабільного функціонування. Лише продукти з високим рівнем конкурентоспроможності мають реальні шанси на комерційний успіх, забезпечуючи підприємству не лише виживання, а й подальший розвиток, вихід на нові ринки та формування сталих конкурентних переваг.

Аналіз наукових джерел засвідчує відсутність єдиного універсального визначення конкурентоспроможності продукції. Натомість існує низка підходів, які відображають різні аспекти цього багатогранного явища. Найчастіше в літературі під конкурентоспроможністю продукції розуміється порівняльна характеристика, що визначає ступінь переваг товару відносно аналогів на ринку [1]. При цьому оцінка відбувається з урахуванням як об'єктивних параметрів (якість, ціна, функціональні характеристики), так і суб'єктивних (споживчі вподобання, імідж виробника, маркетинговий супровід).

Багато авторів підкреслюють динамічність цієї категорії, адже конкурентоспроможність є змінною в часі величиною, залежною від поточних ринкових умов, технологічного прогресу, змін у поведінці споживачів та політики конкурентів. Значна увага у теоретичних розробках приділяється ролі споживача, адже саме він, через акт купівлі, визнає продукцію конкурентоспроможною або ні [2]. Таким чином, конкурентоспроможність є виявленою оцінкою відповідності товару актуальним потребам ринку.

Нижче у таблиці 1.1 наведено визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»:

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «конкурентоспроможність продукції».

Автор	Визначення поняття
Кардаш В. Я. [3, с.93]	Можливість товару бути успішно проданим на певному ринку в певний проміжок часу, за умови, що він є однорідним з уже реалізованими аналогами за технічними та техніко-економічними показниками, а також відповідає критеріям оцінювання споживачів, серед яких особливе значення мають нормативні та технічні параметри, ціна придбання і вартість споживання, з урахуванням чинника часу як вирішального.
Бурденюк Т. Г. [4, С. 138– 141]	Показник відносної здатності товару задовольняти потреби цільових споживачів на конкретному ринку в певний період часу краще, ніж продукція конкурентів, з урахуванням технічних, якісних, економічних характеристик та впливу факторів зовнішнього середовища. Це визначення ґрунтується на узагальненні ключових рис, які підкреслює авторка: порівняльність, орієнтація на потреби споживача, динамізм у часі, багатофакторність оцінки.
Літвінова В. О. [5, С. 165–171]	Індивідуально виражена здатність товару успішно змагатися з аналогами на ринку, яка формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів та не зводиться лише до ціни чи якості. Це визначення відображає авторське бачення багатофакторності, динамічності та порівняльного характеру конкурентоспроможності продукції як категорії, що формується у взаємодії з ринковим середовищем.
Янковий О. Г. [6. С. 8]	Не тільки висока якість і технічний рівень, але й уміле маневрування в ринковому просторі та у часі, з максимальним обліком вимог і можливостей конкретних груп покупців.

Джерело: створено автором на основі [3-6]

Узагальнюючи численні тлумачення, можна виділити кілька основних підходів до визначення конкурентоспроможності продукції. Умовно ці підходи можна поділити на три основні групи [2]:

1. Ті, що зосереджуються на характеристиках самого товару (його якісних та технічних показниках);
2. Ті, що оцінюють конкурентоспроможність через здатність продукції задовольняти попит споживачів та забезпечувати переваги на ринку;
3. І ті, що пов'язують її з рівнем прибутковості, який товар забезпечує виробникові [2].

Враховуючи проведений аналіз наукових підходів та тлумачень, можна сформулювати авторське бачення сутності поняття. Конкурентоспроможність продукції підприємства — це здатність товару відповідати сучасним вимогам споживачів і ринку у визначений період часу, забезпечуючи перевагу серед аналогічних пропозицій за рахунок оптимального поєднання якісних, технічних, цінових, нормативних та маркетингових характеристик. Вона базується на ефективному управлінні процесами розробки, виробництва та просування продукції, враховує динаміку зовнішнього середовища та гарантує досягнення ринкової результативності й прибутковості виробника.

Отже, для глибшого розуміння природи конкурентоспроможності необхідно перейти до аналізу її структурних елементів, тобто параметрів, за якими здійснюється оцінювання цього поняття на практиці. Саме параметри дозволяють перетворити узагальнене визначення на конкретні вимірювані критерії [7, с.14].

У фаховій літературі існує багато підходів до класифікації параметрів конкурентоспроможності.

Найбільш поширеною є трирівнева класифікація [8]:

1. Технічні,
2. Економічні
3. Нормативні параметри [8].

Кожна з цих груп містить підгрупи, що відображають конкретні аспекти функціонування товару. Наприклад, технічні параметри описують

функціональність, естетичні та ергономічні якості продукції, що важливо для кінцевого користувача. Економічні — охоплюють вартісну складову як на етапі придбання (ціна, доставка), так і в процесі експлуатації (енергоспоживання, обслуговування). Нормативні ж параметри забезпечують відповідність товару вимогам безпеки, екологічності та юридичної чистоти [8].

Особливу увагу варто приділити факторному підходу до оцінки конкурентоспроможності. У цьому контексті виокремлюють зовнішні й внутрішні, цінові й нецінові, постійні й змінні, основні й додаткові фактори. Вони відображають як ринкову ситуацію загалом, так і конкретні управлінські рішення на підприємстві. Наприклад, до зовнішніх належать зміни законодавства, державна підтримка, стан ринку, а до внутрішніх — якість менеджменту, технологічна база, організація виробництва тощо [8].

Оцінювання конкурентоспроможності продукції — це не одноразовий акт, а безперервний процес, який має супроводжувати весь життєвий цикл продукту: від розробки та реалізації до його закінчення. Для цього застосовуються комплексні методики, що враховують специфіку галузі, тип продукції, конкурентне середовище та поведінку споживачів [2]. Залежно від мети, можуть використовуватись показники якості, ціни, корисного ефекту, рівня інноваційності, репутації бренду тощо.

Для об'єктивного визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємству необхідно мати всебічне уявлення про умови функціонування на ринку. Зокрема, варто враховувати очікування та вимоги цільових споживачів, поточну та прогнозовану динаміку попиту, рівень конкуренції та цінову ситуацію на ринку. Також важливим є аналіз характеристик продукції основних конкурентів, визначення пріоритетних ринкових сегментів для реалізації товару, а також оцінка економічної доцільності проєкту — зокрема строків окупності інвестицій у створення та виведення продукту на ринок [9].

Урахування зазначених аспектів формує основу для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку продукту, його позиціонування та виходу на ринок. Однак для того, щоб ці рішення були обґрунтованими, підприємство повинно

застосовувати відповідні методи оцінювання конкурентоспроможності продукції, які дозволяють кількісно й якісно виміряти її позиції відносно аналогів.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління підприємством. Цей показник дає змогу узагальнено охарактеризувати позицію товару на ринку, визначити його здатність задовольняти потреби споживачів порівняно з аналогами, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку продуктового портфеля або виходу на нові ринки.

З позиції практичного застосування, показник конкурентоспроможності має бути максимально об'єктивним, враховувати комплекс характеристик продукції та відображати реальний стан її відповідності ринковим очікуванням [10]. Його точне визначення дає змогу зменшити рівень невизначеності та ризиків при реалізації продукції в новому середовищі, тоді як недооцінка чи переоцінка параметрів може призвести до суттєвих втрат для підприємства.

Оцінка рівня конкурентоспроможності продукції базується на системному підході, що враховує відповідність товару вимогам цільового ринку у конкретний період, з урахуванням присутніх конкурентів. Як правило, використовуються певні методики, вибір яких залежить від особливостей продукції, ступеня доступності інформації, цільової аудиторії аналізу та інших чинників.

У науковій та прикладній літературі запропоновано декілька підходів до класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності продукції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікації методів оцінки конкурентоспроможності продукції згідно з теоретичними підходами.

Критерій класифікації	Типи методів	Коротка характеристика
1	2	3
1. За номенклатурою критеріїв	Прямі, непрямі	Прямі використовують конкретні показники товару; непрямі – оцінюють опосередковано через ефекти або наслідки.
2. За етапом оцінки (життєвий цикл)	На стадії виробництва, на стадії реалізації	Методи застосовуються відповідно до етапу життєвого циклу продукції: до або після її виходу на ринок.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
3. За формою подання результатів	Розрахункові, матричні, графічні, комбіновані	Відрізняються способом представлення: числові розрахунки, таблиці, діаграми чи їх поєднання.
4. За способом порівняння характеристик	Кваліметричний	Передбачає порівняння груп параметрів із еталонними або середньоринковими значеннями.
5. За принципом порівняння із зразком	Диференційований, комплексний, змішаний	Визначають конкурентоспроможність щодо зразка (еталона) по одному або багатьох параметрах.
6. За джерелом ринкової інформації	Метод рейтингу, за обсягами продажу	Ґрунтуються на ринкових даних: експертне ранжування товарів або фактичні дані про обсяги реалізації.
7. За глибиною охоплення факторів	Часткові, інтегральні	Часткові оцінюють окремі параметри, інтегральні – дають загальну узагальнену оцінку конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі [2, 7-11].

У межах практичного аналізу конкурентоспроможності продукції широко застосовуються декілька методичних підходів, які намагаються системно охопити фактори впливу та забезпечити кількісне оцінювання рівня конкурентоздатності. Серед найбільш поширених варто виокремити: рейтингову методику, оцінку за обсягом продажу, диференційований, комплексний і змішаний методи.

Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності товарів

Цей метод ґрунтується на формуванні рейтингу товарів відповідно до їх якісних характеристик. Розрахунок рейтингу здійснюється за формулою 1.1 [11, с. 117]:

(1.1)

$$P_{t=1}^n = \Pi Q_i$$

де: P_t – рейтинг t -го товару;

Q_i – відносний показник якості товару;

n – кількість одиничних показників якості, взятий для оцінки.

Перевагами рейтингового підходу є простота використання, можливість оперативного застосування за наявності доступних якісних характеристик, швидкість аналізу. Водночас, суттєвим недоліком є вузький фокус на якісних параметрах при ігноруванні цінових, сервісних, логістичних та інших економічних

складових, що обмежує придатність методики для довгострокового стратегічного планування [12].

Методика оцінки конкурентоспроможності товарів за обсягом продажу

Серед прикладних методів оцінювання конкурентоздатності особливе місце займає підхід, що базується на аналізі фактичних обсягів реалізації продукції на різних ринках. Цей метод дозволяє оцінити ринкову спроможність товару з урахуванням його частки в продажах та значущості ринку, де відбувається реалізація. Розрахунок показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою 1.2 [10]:

(1.2)

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_i \rightarrow 1$$

де K_{ij} – конкурентоспроможність i -го товару на j -му ринку;

a_i – питома вага i -го товару в обсязі продажу, за період який аналізують (даний показник розраховується за формулою (3));

b_i — показник значимості ринку, на якому представлений товар підприємства.

Для зовнішніх ринків промислово-розвинутих країн значимість ринку рекомендують приймати рівною 1, для зовнішніх ринків інших країн — 0,7, для внутрішнього ринку — 0,5.

(1.3)

$$a_i = V_i / V$$

де: V_i – обсяг продажу i -го товару за період, що аналізують, грош. од.;

V – загальний обсяг продажу підприємства за той самий період, грош. од.

Варто зауважити, що хоча методика, заснована на обсягах продажу, дозволяє отримати достовірну інформацію про зміну ринкових позицій продукції та динаміку її реалізації, вона не повною мірою відповідає сутності поняття «конкурентоспроможність». Зокрема, цей підхід ігнорує якісні характеристики товару, обмежуючись виключно комерційними показниками, що знижує

аналітичну цінність методу в оцінюванні реальної споживчої цінності продукції [10].

Диференційований метод оцінки конкурентоспроможності

Диференційований підхід до визначення конкурентоспроможності ґрунтується на співставленні одиничних параметрів продукції з базовими значеннями, що відповідають повному задоволенню споживчої потреби. Такий підхід дозволяє детально виявити відповідність окремих характеристик товару очікуванням цільового ринку.

Розрахунок одиничного показника за диференційованим методом здійснюється за формулою 1.4 [12]:

$$q_i = \left(P_i / P_{io} \right) \times 100\% \quad (1.4)$$

де q_i - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру;

P_i - величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

P_{io} - величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю.

Хоча цей метод є інформативним у плані виявлення недоліків продукції щодо окремих параметрів, він має обмеження. Зокрема, він не враховує **вагову значущість параметрів**, тобто їхній реальний вплив на споживчий вибір. Це унеможливорює формування цілісної оцінки конкурентоспроможності та ускладнює використання цього методу для стратегічного аналізу.

Комплексний метод оцінювання конкурентоспроможності

Більш системним підходом є використання **комплексного (інтегрального) методу**, який передбачає об'єднання окремих одиничних показників у загальний інтегрований показник. Формула оцінювання 1.5 має вигляд [8]:

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2} \quad (1.5)$$

R_{ij} – рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів;

$A_1, A_2, \dots, A_{ij}$ – одиничні показники оцінки конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів.

Комплексний метод дає змогу інтегрувати якісні, кількісні та економічні показники, що дозволяє забезпечити більш зважене аналітичне оцінювання. Часто цей метод включає вагові коефіцієнти, що визначають значущість кожного параметра для цільової аудиторії або конкретного ринку. Він широко застосовується у практиці стратегічного планування, розробки товарної політики та визначення ефективності управлінських рішень.

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності

Змішаний підхід поєднує переваги диференційованого та комплексного методів. У його межах частина параметрів оцінюється індивідуально (як у диференційованому методі), а інші — інтегруються у загальний показник (як у комплексному методі). Такий підхід є гнучким і дозволяє врахувати особливості ринку, продукту та споживчих пріоритетів.

Разом із тим, змішаний метод також має недоліки. Найбільш критичним є те, що навіть при поєднанні різних типів оцінок не враховується важливість властивостей товару для конкретного споживача, тобто відсутній компонент споживчої поведінки.

1.2 Продуктова диференціація як стратегічний інструмент управління конкурентоспроможністю

У сучасних умовах ринку, що характеризуються високим рівнем насиченості та інтенсивною конкуренцією, продуктова диференціація виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства. Йдеться про процес формування унікальних характеристик продукції, які дозволяють споживачеві чітко ідентифікувати її серед

аналогів та надають підстави для сприйняття товару як більш цінного або привабливого.

У науковій літературі диференціація часто розглядається саме як стратегія. Теоретичні засади стратегічної диференціації сформовані в працях таких дослідників, як М. Портер, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Н. В. Куденко. Класичне трактування цієї концепції запропонував М. Портер, який визначив диференціацію як одну з трьох базових стратегій досягнення конкурентної переваги поряд зі стратегією лідерства за витратами та фокусування [13]. Згідно з його підходом, суть стратегії полягає у створенні товару з унікальними властивостями або сервісною складовою, що надає можливість підприємству формувати вищу ринкову ціну завдяки зростанню сприйманої цінності продукту з боку споживача.

Подібну думку висловлюють також українські дослідники. Так, У. Щурко наголошує, що диференціація є індикатором конкурентної переваги, орієнтованої на покупця, який готовий витратити більше за умови отримання вищої якості, розширеного функціоналу чи нових споживчих властивостей товару [14]. Натомість О. Шевчук акцентує увагу на тому, що стратегія диференціації вимагає орієнтації на створення унікального продукту в будь-якому аспекті: технічному, функціональному, естетичному тощо. При цьому особливої уваги надається процесам модернізації вже існуючих рішень, розробці нових конструктивних елементів, технологічних або дизайнерських новацій, що здатні не лише задовольнити існуючі потреби, а й сформувати нові запити або ринки [15].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що продуктова диференціація є не лише засобом маркетингової адаптації, а повноцінним стратегічним інструментом управління конкурентоспроможністю. Вона дозволяє підприємству посилити свою ринкову позицію, сформувати стабільну клієнтську базу, впливати на рівень прибутковості через цінову премію, а також забезпечувати довгострокову лояльність споживачів.

У межах стратегії диференціації виділяють декілька ключових напрямів:

1. Продуктова диференціація — передбачає розробку продукції з поліпшеними характеристиками або інноваційним дизайном. Її реалізація

ґрунтується на формуванні конкурентного асортименту, що охоплює пов'язані між собою товари, які мають підвищену цінність для споживача [16].

2. Диференціація персоналу — полягає у формуванні кадрової переваги: наймі чи підготовці кваліфікованих співробітників, здатних забезпечити високий рівень обслуговування та комунікації з клієнтами. Такий персонал вирізняється компетентністю, відповідальністю, доброзичливістю та клієнтоорієнтованістю.
3. Цінова диференціація — реалізується через гнучке ціноутворення, що враховує зміну ринкової кон'юнктури, рівень попиту, регіональні особливості та готовність окремих споживчих сегментів сплачувати різну ціну за товар.
4. Сервісна диференціація — передбачає формування переваг за рахунок додаткових послуг: післяпродажного обслуговування, консультацій, навчання, гарантійного супроводу, швидкої доставки тощо [17].
5. Іміджева диференціація — полягає у формуванні позитивного образу компанії або продукту в свідомості споживачів. Це досягається через брендинг, комунікаційну політику, участь у соціальних ініціативах або екологічних програмах [18, с. 347–350].

Застосування диференціації впливає на всі ключові елементи маркетингової діяльності: позиціонування товару, розробку цінової стратегії, канали дистрибуції, комунікаційні повідомлення та систему взаємодії з клієнтами. Саме завдяки комплексному характеру впливу, диференціація розглядається як один з найбільш ефективних підходів до забезпечення сталої конкурентної переваги в умовах мінливого ринкового середовища.

В економіці галузевих ринків розрізняють два основних види продуктової диференціації.

Основні види диференціації товарів

У межах управління конкурентоспроможністю продукції через стратегію диференціації доцільно розмежовувати два основних види продуктової

диференціації: горизонтальну та вертикальну. Класифікація ґрунтується на характері змін споживчих характеристик товару та на способі сприйняття цих змін з боку цільової аудиторії [19].

Горизонтальна диференціація (її також називають *просторовою*) виникає у випадках, коли товари одного типу мають різні властивості, які є альтернативними і не піддаються однозначному ранжуванню за якістю. У такому випадку вибір споживача залежить від особистих вподобань, а не від загальноприйнятого критерію «краще–гірше». Наприклад, різні види тортів можуть мати варіації за вмістом калорій, наявністю шоколаду чи фруктів. Один торт буде низькокалорійним, але без шоколаду, інший — шоколадний, але без фруктів. Кожен із варіантів задовольняє різні споживчі сегменти, і жоден не є об'єктивно «кращим» за інший. Така продукція розміщується умовно *на лінійній шкалі* уподобань, а виробники прагнуть запропонувати споживачеві «найближчу» до його потреб комбінацію характеристик [19].

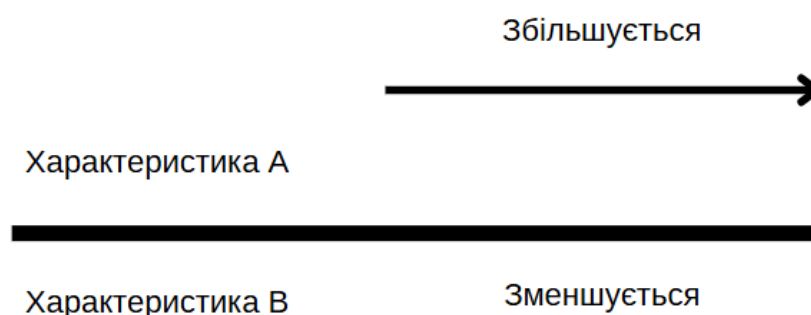


Рисунок 1.1 - Горизонтальна (просторова) диференціація продукту

Джерело: [19]

Вертикальна диференціація, натомість, базується на ієрархії якості: один товар є об'єктивно кращим за інший за сукупністю споживчих характеристик. У таких випадках продукти можна впорядкувати за рівнем якості або престижу, і всі споживачі, за умови однакової ціни, оберуть товар вищої якості. Прикладами вертикальної диференціації є товари, що класифікуються за сортністю (макарони вищого, першого чи другого сорту), класом обслуговування (економ- або бізнес-клас авіаперельоту) чи вмістом цінних матеріалів (ювелірні вироби різного пробного складу) [19].

Таким чином, горизонтальна диференціація спрямована на розмаїття вибору в межах одного рівня якості, тоді як вертикальна диференціація передбачає створення товарів різного рівня якості, орієнтованих на споживачів із різними фінансовими можливостями або вимогами до функціональності.

Управлінське значення цього розподілу полягає в тому, що вибір між горизонтальною та вертикальною стратегією диференціації має відповідати цільовому позиціонуванню підприємства, рівню доходів його споживачів і обраній моделі конкуренції на ринку.

Проте, впровадження стратегії диференціації також супроводжується певними ризиками: підвищенням витрат на розробку продукту, необхідністю комунікаційної підтримки, складністю масштабування тощо.

Основні переваги та ризики стратегії диференціації (згідно з підходом М. Портера) наведено в табл. 1.3

Таблиця 1.3 - Переваги та ризики стратегії диференціації

Переваги	Характеристика
Формування унікального іміджу продукту та бренду	Завдяки відмінним характеристикам продукції споживач менше орієнтується на ціну, що підвищує стабільність попиту.
Стійка лояльність споживачів	Відданість покупців до унікального продукту створює високі бар'єри для нових учасників ринку та захист від товарів-замінників.
Можливість преміального ціноутворення	Унікальність дозволяє встановлювати вищу ринкову ціну, що сприяє зростанню маржинальності та прибутковості підприємства.
Посилення конкурентних позицій підприємства	Вирізнення продукції на ринку забезпечує стратегічну гнучкість і дозволяє ефективніше реагувати на зміни у споживчих вподобаннях.
Ризики	Характеристика
Втрати актуальності ключової ознаки диференціації	Унікальні характеристики можуть стати менш значущими внаслідок зміни пріоритетів споживача або появи альтернативних рішень.
Високий рівень витрат і ціновий розрив із конкурентами	Надмірна орієнтація на диференціацію може призвести до значного збільшення витрат і втрати частини ціночутливої аудиторії.
Імітація з боку конкурентів	Успішна стратегія може бути скопійована іншими компаніями, що знижує ефективність початкових конкурентних переваг.

Джерело: створено автором на основі [19-20].

Стратегія диференціації є вигідною як для споживачів, так і для виробників. З точки зору споживача, вона забезпечує ширший вибір продукції з урахуванням індивідуальних переваг та зростаючих очікувань щодо якості, сервісу, дизайну, екологічності чи інших характеристик. Завдяки удосконаленню споживчих властивостей товару, наприклад, через надання післяпродажного обслуговування, підвищення якості або формування позитивного іміджу бренду, підвищується загальний рівень задоволення потреб, що безпосередньо впливає на зростання конкурентоспроможності продукції [20].

Для підприємства впровадження стратегії диференціації сприяє зменшенню ризиків на ринку за рахунок розширення ринкової частки. Це досягається завдяки здатності запропонувати продукцію, яка краще відповідає потребам різних сегментів споживачів порівняно з аналогічними товарами конкурентів. Таким чином, розширення товарної номенклатури дозволяє компанії більш ефективно охоплювати цільові сегменти та посилювати ринкові позиції [20].

Крім того, за рахунок унікальних характеристик продукції підприємство отримує можливість формувати гнучку цінову політику, що ґрунтується не лише на собівартості, а й на сприйнятій цінності товару. Це дозволяє не тільки зберігати прибутковість, а й залучати нових споживачів, які шукають індивідуальні рішення, навіть за умови вищої ціни.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні аспекти конкурентоспроможності продукції підприємства, а також обґрунтовано доцільність використання продуктової диференціації як стратегічного інструменту її підвищення.

Аналіз наукових підходів до визначення конкурентоспроможності продукції засвідчив, що ця категорія є багатогранною, динамічною та багатофакторною. Вона визначає здатність товару задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналогічні пропозиції конкурентів, та формується під впливом як об'єктивних (якість, ціна, функціональні характеристики), так і суб'єктивних чинників (імідж, сервіс,

маркетингова підтримка). Узагальнюючи наукові підходи, конкурентоспроможність можна визначити як здатність продукції забезпечити ринкову привабливість і прибутковість у конкретному ринковому середовищі.

Важливе значення у забезпеченні конкурентоспроможності має система оцінювання, яка повинна бути адаптована до специфіки продукції та цільового ринку. Серед найпоширеніших методів оцінки вирізняються: рейтинговий, диференційований, за обсягом продажу, комплексний та змішаний. Кожен із них має власні переваги й обмеження, тому доцільним є їх комбіноване використання залежно від мети аналізу.

Розкрито сутність продуктової диференціації як ключової складової маркетингової та конкурентної стратегії підприємства. Встановлено, що диференціація дозволяє підприємству створити унікальну ринкову пропозицію, яка забезпечує високу цінність для споживача та сприяє формуванню цінової премії, підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню ринкових позицій.

Було проаналізовано основні види диференціації: продуктову, сервісну, цінову, кадрову та іміджеву, а також класифікацію за напрямом — горизонтальну та вертикальну. У межах горизонтальної диференціації споживач обирає продукцію згідно з власними вподобаннями, тоді як вертикальна передбачає об'єктивне ранжування товарів за рівнем якості.

Стратегія диференціації, попри її численні переваги — зниження цінової чутливості, створення бар'єрів для входу конкурентів, підвищення прибутковості — супроводжується й певними ризиками. Серед них: втрата актуальності диференціаційних характеристик, зростання витрат, імітація конкурентами тощо.

Таким чином, у результаті проведеного теоретичного аналізу можна зробити висновок, що продуктова диференціація є ефективним інструментом управління конкурентоспроможністю продукції. Її застосування дозволяє підприємству не лише забезпечити відповідність потребам споживачів, а й сформувати довгострокову ринкову перевагу за рахунок унікальності товарної пропозиції.

2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Вентиляційні системи» та аналіз основних показників його діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вентиляційні системи», більш відоме під торговою маркою «Вентс», є одним з найвідоміших українських виробників кліматичного обладнання. Це підприємство протягом кількох десятиліть формує обличчя вітчизняного і світового ринку вентиляційних технологій, поєднуючи інженерну досконалість із масштабними виробничими можливостями [21].

Історія компанії розпочалася у 1997 році з невеликого проєкту в межах торгового підприємства, який спеціалізувався на вентиляційних решітках. У той час майже вся вентиляційна продукція в Україну постачалася з-за кордону, що обумовлювало високу кінцеву вартість для споживача. Це стало поштовхом для створення власного виробництва, здатного враховувати специфіку локального ринку [22].

У 1999 році було створено підприємство «Вентиляційні системи», яке вже через рік набуло статусу акціонерного товариства. Компанія поступово розширювала свої потужності: відкривались нові виробничі ділянки з лиття пластмас, екструзії, фарбування, складання вентиляційного обладнання. Вже на початку 2000-х стало очевидно, що підприємство має значний потенціал зростання і потребує масштабної модернізації [22].

У 2003 році розпочалася трансформація підприємства в повноцінного виробника вентиляційного обладнання з повним циклом: від виготовлення деталей до збирання готових агрегатів. Згодом був освоєний сегмент промислової вентиляції: каналні, осьові, дахові, відцентрові вентилятори, а також припливно-втяжні установки для обробки повітря [22].

У 2006 році розпочався випуск промислових вентиляційних рішень — дахових, осьових, відцентрових вентиляторів, а згодом і перших установок для обробки повітря. Один з таких агрегатів — AirVENTS — був змонтований у 2009 році й досі успішно експлуатується [22].

Станом на 2014 рік ВЕНТС вже виробляв повний спектр вентиляційного обладнання різної потужності та складності. Щорічно підприємство випускало понад 3,6 млн побутових вентиляторів, близько 180 тис. одиниць промислової техніки та понад 10 тис. припливно-витяжних установок. Завдяки системному розвитку, постійним інвестиціям у виробничі технології, модернізацію верстатного парку та створення власної лабораторії для тестування кліматичної техніки, компанія посіла чільне місце серед провідних експортерів галузі. Продукція ВЕНТС вже тоді постачалась до 96 країн світу. Подальший розвиток компанії був спрямований на автоматизацію виробничих процесів, впровадження інновацій, створення складного інтелектуального обладнання, інтегрованого в системи «розумного дому» [22].

Вже у 2021 році підприємство було офіційно визнано кращим у своїй галузі згідно з даними Національного бізнес-рейтингу України. За результатами економічного аналізу компанія посіла перше місце серед п'ятнадцяти найуспішніших виробничих структур, що підтвердило її лідерські позиції не лише у вентиляційній галузі, а й серед промислових підприємств країни загалом [23].

Підтвердженням високої репутації стало включення Вентс у перелік 50 провідних експортерів України за версією Forbes у 2024 році, при цьому в категорії «Машинобудування» компанія увійшла до першої п'ятірки [24].

Після багаторічного шляху розвитку, що розпочався з невеликого виробництва вентиляційних решіток і перетворився на повноцінне високотехнологічне підприємство міжнародного масштабу, компанія "Вентиляційні системи" продовжує впевнено зміцнювати свої позиції.

На сьогодні ТОВ "Вентиляційні системи" є потужним науково-виробничим підприємством з одними з найбільших у Європі виробничими потужностями, що дозволяє реалізовувати як серійні рішення, так і нестандартні проєкти. ТОВ

«Вентс» входить до складу Blauberg Group (Blauberg Group AG) — міжнародної групи компаній, що пропонує комплексні рішення для вентиляції та охолодження. Підприємство виконує ключову функцію в структурі групи, а саме є материнською компанією для афілійованих закордонних компаній, що також є частиною Блауберг груп. Водночас саме ВЕНТС забезпечує основний обсяг виробництва для всіх брендів і компаній, які входять до складу Blauberg Group, залишаючись головним виробничим хабом міжнародного концерну.

Характеристика підприємства ВЕНТС наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Загальна характеристика підприємства “Вентиляційні системи”

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна та скорочена назва підприємства, назва англійською	Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Вентиляційні системи». Скорочена назва: ТОВ «Вентс» або ТОВ "Вентиляційні системи". Назва англійською: Limited liability company Ventilation systems (LLC Vents LLC Ventilation systems).
Код ЄДРПОУ	30637114
Дата реєстрації	08.12.1999
Поштова та юридична адреси	01054, Україна, м. Київ, вул. Коцюбинського Михайла (шевченківський Р-н), буд. 1 <i>Примітка: Безпосередньо завод з виробництва вентиляційного обладнання знаходиться м. Боярка, вул. Соборності, 36.</i>
Уповноважені особи	Коломійченко Валерій Олексійович
Статутний капітал, грн	555 556 грн
Види діяльності, (коди галузі)	22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас 22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 27.51 Виробництво електричних побутових приладів 28.25 Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна

Джерело складено автором на основі [25].

Діяльність товариств з обмеженою відповідальністю регламентується Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також іншими законодавчими актами України. Державне втручання у регулювання ринку

вентиляційного обладнання охоплює низку вимог, спрямованих на забезпечення безпеки для людей і навколишнього середовища. Зокрема, основну увагу приділяють дотриманню екологічних та санітарно-гігієнічних нормативів. Органи державного нагляду можуть встановлювати гранично допустимі показники викидів у навколишнє середовище, регламентувати рівень шуму, який створюється обладнанням, та вимагати дотримуватися умов енергоефективності. Окрім того, контроль може охоплювати процеси сертифікації продукції, стандартизації технічних характеристик, маркування, захисту прав споживачів і дотримання правил використання інтелектуальної власності у сфері технологій.

Для повного розуміння внутрішньої побудови підприємства та принципів його управління доцільно розглянути його організаційну структуру. Вона дає уявлення про взаємозв'язки між структурними підрозділами, розподіл управлінських функцій та підпорядкованість на різних рівнях. Організаційна структура ТОВ «Вентс» складається з: 13 департаментів, 60 відділів, 8 служб, 15 цехів, 3 бюро, 12 складів, 3 дільниць, 6 груп.

На рисунку 2.1 подано спрощену організаційну структуру ТОВ «Вентс».

Станом на 31.12.2024 року згідно зі звітом про управління ТОВ «Вентиляційні системи» організаційна структура Товариства складається з наступних підрозділів: дирекція, секретаріат управління, централізована бухгалтерія, департамент планування та економічного аналізу, департамент фінансів, конструкторсько-технологічний департамент, відділ розвитку, відділ впровадження нових виробів, група сертифікації та патентування, департамент експортних продажів та маркетингу, департамент торгівлі, група організаційного розвитку, департамент інформаційних технологій, департамент з управління персоналом, служба охорони та режиму, департамент ЗЕД та логістики, департамент матеріально-технічного постачання, департамент маркетингу, департамент проектування виробництва та збуту електричних машин, департамент кондиціонування та промислового холоду, виробництво, служба якості, їдальня, сервісна служба [26].

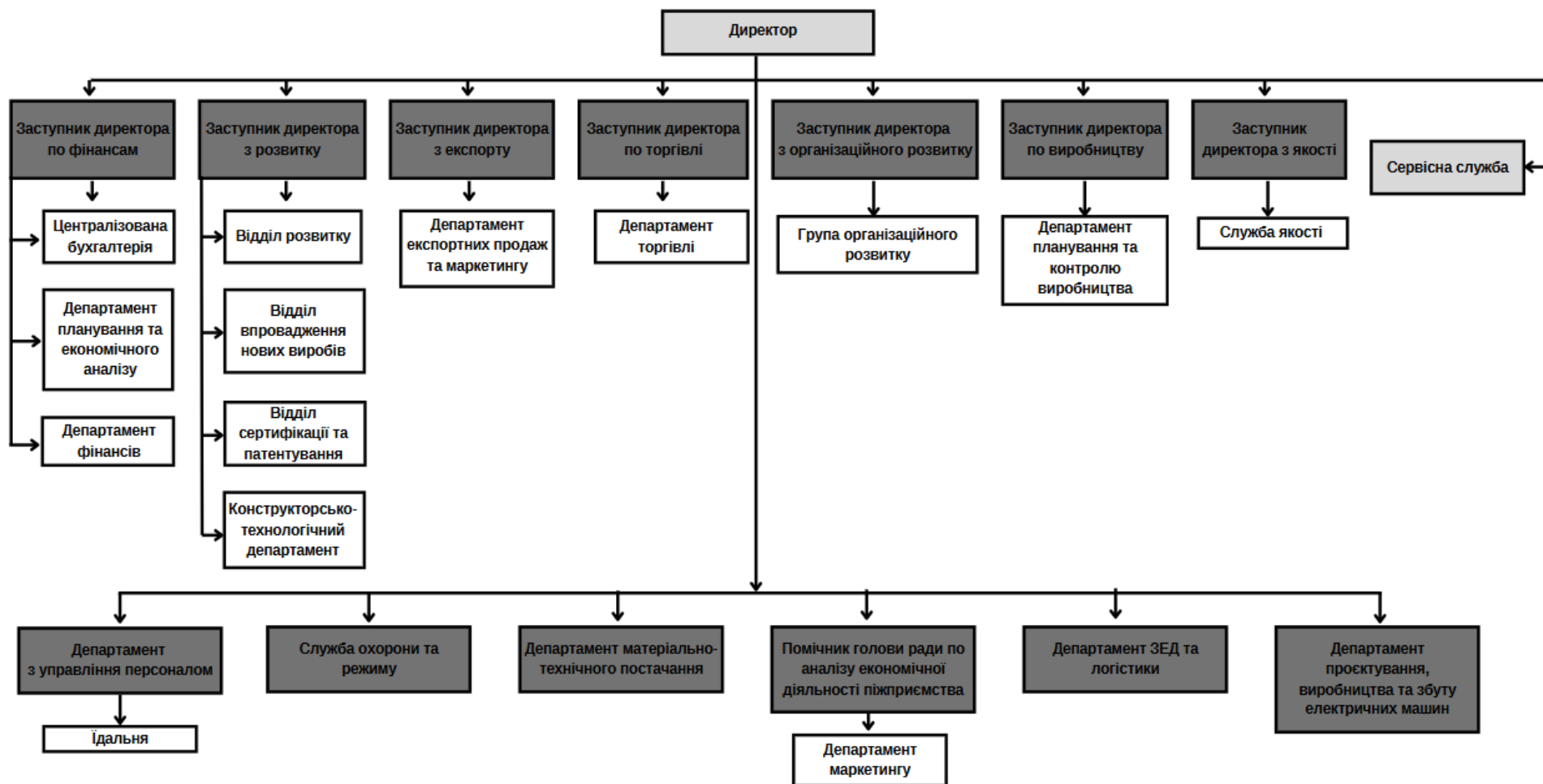


Рисунок 2.1 – Спрощена організаційна структура ТОВ «Вентиляційні системи»

Джерело: розроблено на основі організаційної структури ТОВ «Вентс» (Додаток А)

Підрозділ «Виробництво» поділяється на основне виробництво, що підпорядковується заступнику директора з виробництва і допоміжне виробництво, що підпорядковується головному інженеру. Основне виробництво в свою чергу складається з підрозділу з виробництва побутової вентиляції, підрозділу з виробництва промислових вентиляційних установок, а також департаменту планування та контролю виробництва [28].

Керівництво підприємством здійснюється директором Коломійченко В.О., у підпорядкуванні якого перебувають 7 заступників, відповідальних за основні напрями функціонування підприємства. Організаційна структура має чіткий розподіл функціональних обов'язків, відповідальності та ліній підзвітності: кожен керівник структурного підрозділу здійснює контроль та управління відповідною ланкою, забезпечуючи безперервність виробничо-збутового процесу на всіх його етапах [28].

Після аналізу організаційної структури ТОВ «Вентиляційні системи» доцільно перейти до розгляду його виробничого потенціалу, який є матеріальним підґрунтям реалізації стратегічних і оперативних цілей підприємства. Саме наявність потужної виробничо-технологічної бази та злагоджена взаємодія структурних підрозділів забезпечують ефективне функціонування підприємства, дозволяючи реалізовувати повний цикл створення вентиляційного обладнання — від розробки до серійного випуску.

Виробничі потужності ТОВ «Вентиляційні системи» розміщені на площі понад 90 000 м² у м. Боярка Київської області, м. Познань (Польща) та м. Сучжоу (Китай), що забезпечує можливість реалізації повного замкнутого циклу виробництва вентиляційного обладнання. Структура підприємства охоплює 16 виробничих цехів, кожен з яких за рівнем технологічної оснащеності відповідає статусу самостійного виробництва. Усі цехи функціонують відповідно до міжнародних стандартів якості та безпеки. На підприємстві працює близько 2 600 висококваліфікованих фахівців, які забезпечують повний цикл створення продукції — від розробки концепції та інженерного проєктування до виготовлення й тестування готових виробів. Виробничі та управлінські процеси на підприємстві

організовані за принципами Lean Production, що сприяє злагодженості функціонування усіх структурних підрозділів [21].

Щорічно компанія виробляє понад 5 млн побутових вентиляторів, близько 350 тис. одиниць промислового вентиляційного обладнання та понад 22 тис. припливно-витяжних установок і агрегатів обробки повітря. Асортиментна політика підприємства охоплює понад 30 000 найменувань продукції для побутової, комерційної та промислової вентиляції, різних цільових аудиторій споживачів і світових географічних регіонів [26, с. 2]. Але загалом діяльність ТОВ «Вентс» зосереджується у двох ключових напрямках: побутова та промислова вентиляція. Побутовий сегмент охоплює продукцію для забезпечення повітрообміну в житлових приміщеннях, тоді як промислова вентиляція вирізняється високою продуктивністю, модульністю конструкцій і комплексним підходом до проєктування та встановлення вентиляційних систем на великих об'єктах.

Основні види продукції, які виробляє Товариство [26, с. 2-3]:

- промислові вентилятори (пластикові вентилятори змішаного типу серії ТТ, Стрім, Буст, металеві вентилятори серії ВК, ВКМ, ВКП, КС, КАМ, ВКВ, ВКГ, ВШ, осьові вентилятори серії ОВ, ОВК, кухонні вентилятори серії КСК, ВШК) та аксесуари до них;

- побутові вентилятори (пластикові вентилятори d100, d120, d125, d150, d200, вентилятори спеціального призначення серії ВН, ВВР, ЦФ, Фантом) та аксесуари до них;

- припливно-витяжні установки (моноблочні ПВУ серії Енейв, ВУТ, ВУТР, ПБ, ГБ, МПА, ВА, ПА, каркасно-модульні ПВУ серії Айрвентс, Блауейр) та аксесуари до них;

- вентиляція для димовидалення та бомбосховищ (вентилятори димовидалення серія ВКДВ, ВЦД, ВШД, ВКПД, ВДО, ВПДО, протипожежні вентилятори JAF, ICF, вентилятори для бомбосховищ серія ЕРВ, протипожежні клапани КП, КПД, КПДУ, КРД, ПЛ) та аксесуари до них;

- прилади для кондиціонування та опалення (ВРФ-системи, теплові насоси та фанкойли);
- децентралізована вентиляція (побутові рекуператори серії Твин Фреш, Брізі, Соло, Венто Експерт, комерційні ДПВУ серії Мікра, Фрешбокс, соціальні ДПВУ серія ДВУТ) та аксесуари до них;
- системи каналів промислового призначення (система Пластивент, система гнучких каналів, система Спіровент, металеві СМЕ, система Флексівент, кабель канали);
- інші пластикові вироби побутового призначення (фільтри, сифони, дверцята ревізійні, хомути, клапани, решітки, дифузори, анемостати) [26, с. 2-3].

Основними постачальниками комплектуючих (сировини) (експорт) є [29, с.14]: Suzhou Blauberg Motor Technology Co.,Ltd (КИТАЙ); ANWIL S.A. (ПОЛЬЩА); LG Chem, Ltd.(КОРЕЯ); ZHEJIANG YIXIONG M&E MANUFACTURING Co.,Ltd (КИТАЙ); KELI MOTOR GROUP CO., LTD (КИТАЙ); SHENGZHOU CITY DONG FANG MOTOR CO., LTD (КИТАЙ).

Постачальниками комплектуючих, металу, страхування вантажів, транспортно-експедиційних послуг (Україна) є [29, с.14]: ТОВ "СЕА ЕЛЕКТРОНІКС УКРАЇНА"; ТОВ "НВП "ЄВРОКОМ КОМПОНЕНТС"; ТОВ "АКТИВ"; ПРАТ "СК "ГЛОБАЛІС ІНШУРЕНС СОЛЮШЕНС"; ТОВ "ВІДА СЕРВІСЕС", ТОВ "ФОРМАГ"; ТОВ "РАФ-ТРАНС ТОВ".

Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції компанії дозволяє оцінити не лише загальну результативність виробництва, а й виявити зміни в структурі асортименту, визначити найбільш пріоритетні напрямки розвитку та продукти, що забезпечують найбільший внесок у дохід підприємства. У таблицях нижче наведено кількісні та вартісні показники виробництва (табл. 2.2), а також структура виробництва продукції (табл. 2.3).

Аналіз обсягів виробництва продукції ТОВ «Вентиляційні системи» демонструє неоднозначні тенденції. Найстабільнішими виявилися побутові вентилятори, обсяг виробництва яких у грошовому виразі у 2023 році зріс на 5,44% порівняно з 2022 роком, попри скорочення у 2022 році на 27,13% відносно 2021-го.

Така динаміка свідчить про часткове відновлення попиту після попереднього спаду, можливо, зумовленого воєнними подіями.

Таблиця 2.2. – Обсяги виробництва (у натуральному та грошовому виразі) за 2021-2023 рр.

№ п/п	Виробництво основних видів продукції	2023 рік		2022 рік		2021 рік		Темп приросту, %	
		шт.	тис. грн.	шт.	тис. грн.	шт.	тис. грн.	2023/2022	2022/2021
1.	Побутові вентилятори та аксесуари.	2319130	461508	2485386	437687	4735312	600677,12	5,44	-27,13
2.	Промислові вентилятори та аксесуари.	1498196	1094236,08	1694366	1259 733	2713101	1309320,84	-13,13	-3,78
3.	Пластикові вироби та інші побутового призначення.	5204017	248973,51	5039233	198429	10188363	286018,22	25,47	-30,62
4.	Канали промислового призначення.	7754970	271378,39	308991	239116	13895408	338141,14	13,49	-29,28

Джерело: створено автором на основі [29-31]

Промислові вентилятори продемонстрували стійке зниження: спад у 2022 — на 3,78% та ще на 13,13% у 2023 році. Це може бути пов'язано з коливаннями попиту на великі об'єкти та тимчасовим перенесенням інвестицій в інші напрямки.

Водночас виробництво пластикових виробів у 2023 році зросло на 25,47% у грошовому виразі, що може свідчити про адаптацію підприємства до нових потреб споживачів і внутрішнього ринку. Проте у 2022 році тут фіксувався значний спад на 30,62%.

Цікавий стрибок продемонстрували канали промислового призначення, які у 2023 році зросли на 13,49% після значного зниження у 2022 році на 29,28%. Це може свідчити про поступове відновлення будівельного сектору та відповідне зростання попиту на монтажні системи.

Загалом, найбільш гнучкими щодо адаптації до ринкових умов виявилися побутовий сегмент і виробництво пластикових виробів. Промисловий сегмент демонструє деяке зниження, проте частка цих товарів у загальній структурі

виробництва залишається суттєвою, що підтверджує їх стратегічну важливість для підприємства.

Для глибшого розуміння змін у структурі виробництва на підприємстві доцільно проаналізувати частку окремих категорій продукції в загальному обсязі виробництва. Наступна таблиця дозволяє оцінити, який відсоток у загальній виробничій структурі займають побутові вентилятори та аксесуари у порівнянні з іншими групами продукції.

Таблиця 2.3 – Структура виробництва продукції у 2021-2023 рр. (%)

№ п/п	Основні види продукції	За вартістю виробництва			За обсягом виробництва		
		2023 р.	2022 р.	2021 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.
1.	Побутові вентилятори та аксесуари.	22,23	20,50	23,70	13,82	26,09	15,02
2.	Промислові вентилятори та аксесуари.	52,71	59,00	51,67	8,93	17,78	8,60
3.	Пластикові вироби та інші побутового призначення.	11,99	9,29	11,29	31,02	52,89	32,31
4.	Канали промислового призначення.	13,07	11,20	13,34	46,23	3,24	44,07
	Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.2

У 2023 році побутові вентилятори та аксесуари становили 22,23% від загального обсягу виробництва, що демонструє зростання порівняно з 2022 роком (20,50%), хоча ще не досягнуто рівня 2021 року (23,70%). Ця тенденція свідчить про поступове відновлення значущості побутового сегменту в структурі виробництва. Натомість промислові вентилятори, хоча й залишаються домінантною групою (52,71% у 2023 році), поступово втрачають частку (спад з 59,0% у 2022 році). Така динаміка вказує на певне балансування між сегментами, а також можливу переорієнтацію попиту. Пластикові вироби побутового призначення демонструють стабільне зростання частки – з 9,29% у 2022 році до 11,99% у 2023-му, що узгоджується з раніше зафіксованим зростанням у грошовому виразі. Так само канали промислового призначення збільшили свою частку до 13,07%.

А тепер детальніше ознайомимося з ринками збуту та географією реалізації продукції підприємства. Аналіз збутової діяльності дає змогу оцінити рівень

міжнародної присутності підприємства та визначити напрями подальшого зростання.

Основними ринками збуту продукції Товариства є ринки України, країн Європи, СНД, Азії, Близького Сходу, Америки, Австралії. Основними клієнтами Товариства є будь-які фізичні та юридичні особи, незалежно від форм власності. На рисунку 2.2 представлено основних клієнтів ТОВ «Вентиляційні системи» (більше 5 % у загальній сумі виручки) - Vents Group Sp. z o.o. (Польща) (8%), Blauberg Ventilatoren GmbH (Німеччина) (5 %), Blauberg UK Limited (Сполучене Королівство) (5%), ТОВ "Епіцентр К" (5%). Частка експорту в загальному обсязі продажів складає 80,1 %.

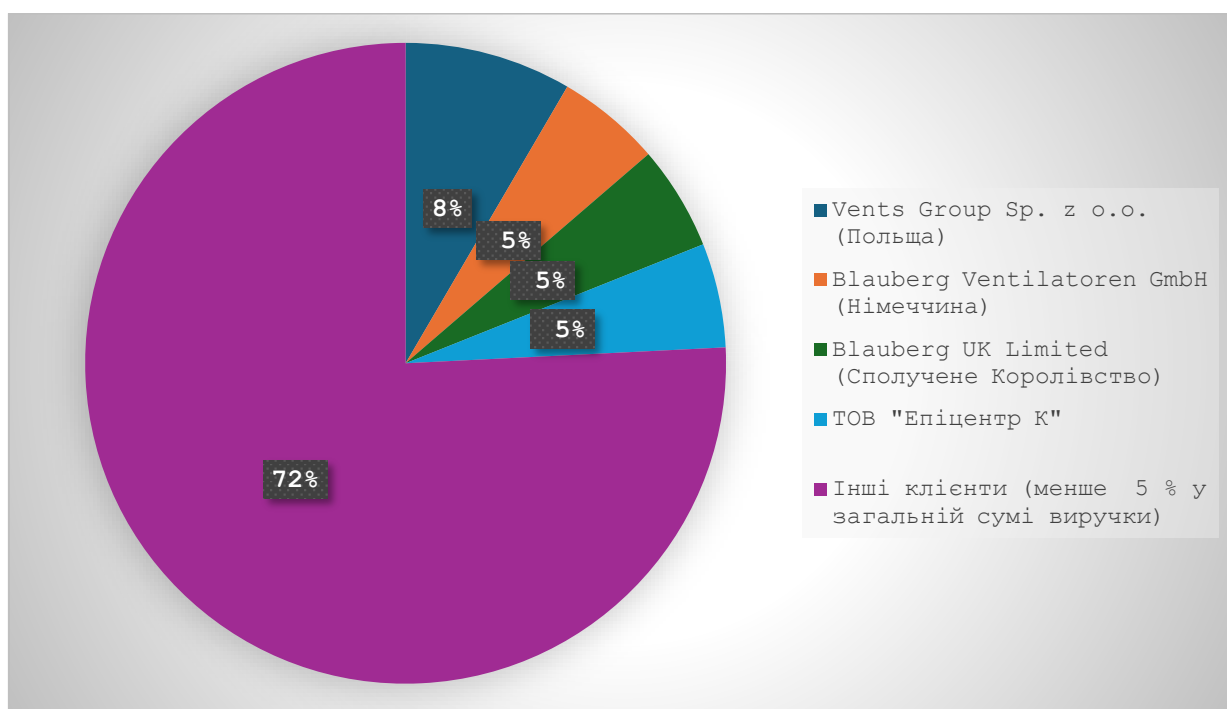


Рисунок 2.2 – Основні клієнти ТОВ «Вентиляційні системи»

Джерело: побудовано автором на основі [29, с.14]

На рис. 2.3 представлено карту країн, до яких здійснюється експорт продукції компанії та зазначено представництва.



Рисунок 2.3 – Географія експорту та представництв ТОВ «Вентс»

Джерело: [21].

Товариство реалізує стратегію сталого розвитку, яка заснована на застосуванні передових технологій в області кліматичного обладнання, розширенні матеріально-технічної бази та виробничих потужностях, збільшенні обсягів виробництва продукції та реалізації виготовленої продукції, як наслідок отримання прибутку від реалізації продукції власного виробництва. Перспективними планами розвитку Товариства є запровадження нових технологій в вентиляційній промисловості.

Інноваційна орієнтація є одним із ключових чинників стратегічного розвитку підприємства. ТОВ «Вентиляційні системи» системно впроваджує сучасні технологічні рішення на всіх етапах виробничого процесу, що дає змогу формувати продукцію, адаптовану до поточних ринкових запитів і майбутніх потреб споживачів. Компанія щорічно оновлює модельний ряд своєї продукції, орієнтуючись на глобальні тенденції та зміни в очікуваннях клієнтів.

Інтелектуальним ядром інноваційної діяльності підприємства є власний R&D-центр, у структурі якого функціонує 13 спеціалізованих лабораторій. У підрозділі працює понад 380 інженерів, які займаються розробкою інженерних рішень, спрямованих на підвищення енергоефективності, функціональності, автоматизації, дизайну та інтелектуальних властивостей продукції. Результатом

науково-технічної діяльності R&D-центру є понад 365 зареєстрованих міжнародних патентів.

Усі нові розробки проходять випробування в сертифікованих дослідницьких лабораторіях. Прототипи створюються на основі цифрових 3D-моделей і тестуються на відповідність технічним та аеродинамічним параметрам. Нові зразки продукції отримують відповідні сертифікати відповідності та патентний захист.

Суттєвою перевагою продукції «Вентс» є її інтелектуалізація. Компанія активно розробляє вентиляційне обладнання, яке здатне адаптувати свої параметри в реальному часі залежно від якості повітря у приміщенні. Інтеграція в системи «Розумний дім», можливість дистанційного керування через мобільні додатки, синхронізація пристроїв у єдину мережу — усе це формує новий стандарт кліматичних систем для побутового, комерційного та промислового секторів.

Компанія є визнаним лідером у сегменті енергоефективного вентиляційного обладнання. Продукція «Вентс» оснащується високоефективними ЕС-двигунами з підвищеним коефіцієнтом корисної дії (ККД) та зниженим рівнем шуму. Застосування цієї технології дозволяє знизити енергоспоживання до 35% порівняно з традиційними асинхронними двигунами. У вентиляційних установках також використовуються рекуператори різних типів, що дає змогу зберігати тепло взимку та охолодження влітку, знижуючи витрати на опалення й кондиціювання. Частина обладнання оснащена тепловими насосами, які дають змогу використовувати геотермальну енергію.

Товариство представлене на глобальному ринку через 15 міжнародних представництв (рис. 2.3). Також воно входить до складу престижних міжнародних організацій - експертів в області вентиляції, кондиціювання та опалення. З 2008 р. Товариство є повноправним членом асоціації HARDI (Міжнародна асоціація дистриб'юторів обладнання для вентиляції, кондиціювання та опалення, США). З 2010 року Товариство є учасником міжнародної асоціації AMCA (Міжнародна асоціація руху і контролю повітря, США). У 2011 році продукція Товариства в черговий раз пройшла випробування на відповідність стандартам AMCA і отримала сертифікацію для ринку США. 2 У 2011 році Товариство приєдналося до

учасників міжнародної асоціації HVI (Інститут домашньої вентиляції, США) [26, с. 1]. Це підтверджує високий рівень якості продукції компанії та визнання її експертного статусу на світовому ринку вентиляції.

Про ефективність господарської діяльності підприємства свідчать його фінансові показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових показників діяльності підприємства за 2022-2024 рік

№ п/п	Назва рядка	Рік			Темпи приросту, %	
		2024	2023	2022	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4 822 113	3 760 671	3 560 426	5,62	28,22
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 690 234	2 250 439	2 440 495	-7,78	19,54
3.	Валовий прибуток тис. грн	2 131 879	1 510 232	1 119 931	34,85	41,16
4.	Інші операційні доходи, тис. грн	91 398	102 333	61 729	65,77	-10,68
5.	Адміністративні витрати, тис. грн	488 292	337 457	236 974	42,40	44,69
6.	Витрати на збут, тис. грн	884 574	502 506	370 886	35,48	76,03
7.	Інші операційні витрати, тис. грн	139 979	245 442	129 870	88,99	-42,96
8.	Інші доходи, тис. грн	1 355	631	1 135	-44,40	114,73
9.	Фінансові витрати, тис. грн	43 515	51 588	49 531	4,15	-15,64
10.	Інші витрати, тис. грн	18 853	1 110	59	1781,35	1589,46
11.	Прибуток до оподаткування, тис. грн	649 419	476 979	395 475	20,60	36,15
12.	Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	-124 799	-90 455	-74 446	21,50	37,96
13.	Чистий прибуток, тис. грн	524 620	386 524	321 029	20,40	35,72

Джерело: побудовано автором на основі [32-35]

Протягом аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 році дохід зріс на 5,6% порівняно з 2022 роком, а в 2024 році темп зростання прискорився до 28,2%. Це свідчить про активізацію збутової діяльності підприємства та розширення ринків збуту. У 2023 році відбулося зниження собівартості реалізованої продукції на 7,8%, що могло бути результатом оптимізації виробництва або закупівельної політики. Водночас у 2024 році спостерігається зростання на 19,5%, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва, а також подорожчанням сировини внаслідок

інфляції. Проте позитивним є перевищення темпів зростання чистого доходу над аналогічним показником собівартості продукції.

Зростання валового прибутку є вираженням і стабільним: +34,9% у 2023 р., +41,2% у 2024 р. Це вказує на поліпшення ефективності основної діяльності та зростаючу прибутковість кожної одиниці реалізованої продукції. Інші операційні доходи у 2023 році зросли на 65,8%, проте в 2024 р. знизилися на 10,7%. Така динаміка свідчить про нестабільність доходів неопераційного характеру, можливо, пов'язаних із разовими угодами чи коливанням курсу валют.

Суттєве зростання адміністративних витрат +42,4% у 2023 р. та +44,7% у 2024 р. Така тенденція може свідчити про розширення управлінського апарату, зростання заробітних плат або посилення адміністративних функцій на фоні розширення бізнесу. В свою чергу, у 2023 році зросли на 35,5% витрати на збут і залишились на тому ж рівні і у 2024 р., що може вказувати на стабілізацію маркетингових та логістичних витрат після їх попереднього розширення.

У 2023 р. інші операційні витрати зросли на 89%, але у 2024 р. знизились на 43%, що може бути наслідком перегляду політики витрат, зменшення штрафів, відшкодувань або інших одноразових витрат. По інших доходах в 2023 р. спостерігалось зниження на 44%, а в 2024 р. — зростання більш ніж удвічі (+114,7%). Така волатильність характерна для непередбачуваних джерел доходу (наприклад, надходжень від реалізації майна або курсових різниць).

Фінансові витрати зросли на 4,2% у 2023 р., але зменшились на 15,6% у 2024 р., що може свідчити про зменшення кредитного навантаження або зниження відсоткових ставок. Найбільш стрімким було зростання інших витрат — на +1781% у 2023 р. і ще +1598% у 2024 р., що свідчить про появу незапланованих витрат, можливо, пов'язаних з курсовими збитками, списанням активів або штрафними санкціями. Цей пункт потребує окремого уточнення у примітках до фінансової звітності.

У 2023 р. прибуток до оподаткування зріс на 20,6%, а в 2024 р. — ще на 36,2%, що демонструє стійке зростання прибутковості підприємства. Зростання витрат на податок становить +21,5% у 2023 р. та +38% у 2024 р., що є логічним наслідком

збільшення прибутку. Чистий прибуток відповідно зріс на 20,4% у 2023 р. та на 35,7% у 2024 р. — це свідчить про стабільну прибуткову діяльність підприємства, незважаючи на зростання окремих витрат.

Динаміка фінансових показників ТОВ «Вентиляційні системи» у 2022–2024 рр. загалом характеризується позитивними тенденціями. Відбулося зростання доходів і прибутковості, а також покращення валового та чистого фінансового результату. Однак значне зростання адміністративних витрат, інших витрат та нестабільність додаткових доходів вказують на необхідність оптимізації витратної частини бюджету.

Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості компанії ТОВ «Вентс» наведено в табл. 2.5

Таблиця 2.5 - Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Вентс» у 2022 – 2024 рр.

№ п/п	Показник	Рік		
		2024	2023	2022
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,3	2,75	2,02
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,35	1,74	1,09
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,67	0,81	0,25
4.	Коефіцієнт автономії	0,63	0,61	0,50
5.	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	2,97	2,67	2,29
6.	Коефіцієнт заборгованості	0,33	0,28	0,39

Джерело: Розраховано за даними фінансової звітності підприємства [32-36]

Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Вентс» протягом аналізованого періоду залишається вище рекомендованого діапазону (1–2). Таке перевищення може вказувати на певну неефективність управління оборотними активами, тобто на надлишковий обсяг ресурсів, не залучених в обіг. З іншого боку, для промислових підприємств, зокрема таких, як ВЕНТС, що мають значні запаси й тривалий виробничий цикл, підвищені значення $CR > 2$ можуть вважатися прийнятними з урахуванням галузевої специфіки. У 2023 році коефіцієнт досяг максимуму — 2,75, що може бути сигналом про накопичення значної частки малоліквідних активів або зменшення короткострокових зобов'язань [37].

У 2024 році CR дещо знизився, але залишився на рівні 2,3, що все ще перевищує норматив та пов'язано з неадекватним управлінням поточними активами, однак стабільність у динаміці свідчить про контрольованість ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR) демонструє надлишкове значення щодо загальноприйнятого діапазону 0,6–1 [37]. Що може свідчити про потенційно неефективне використання оборотних активів, зокрема грошових коштів та дебіторської заборгованості. Протягом 2022–2024 років коефіцієнт зростає, що може бути ознакою зростання частки високоліквідних активів у структурі обігових ресурсів. Разом із тим, оскільки значення QR не опускається нижче 1, підприємство демонструє високий рівень готовності до погашення короткострокових зобов'язань навіть без урахування запасів, що може бути перевагою з позиції банків-кредиторів, хоча й сигналізує про можливу нераціональність розміщення частини активів.

Коефіцієнт абсолютної/термінової ліквідності (AT) у 2022 році становив 0,25, що відповідає нижній межі нормативного інтервалу 0,2–0,6 [37], але вже у 2023 та 2024 роках показник перевищив оптимальні значення, досягнувши 0,81 і 0,67 відповідно. Це свідчить про високу частку грошових коштів та їх еквівалентів у загальній структурі поточних активів. Однак таке перевищення може бути ознакою неефективного управління готівковими ресурсами, що не беруть участі в операційній діяльності або обігу.

ТОВ «Вентс» демонструє високий рівень короткострокової ліквідності протягом усього періоду аналізу. Показники перевищують нормативи, що вказує на високу здатність підприємства оперативно погашати свої короткострокові зобов'язання. Водночас стійке перевищення нормативних меж особливо за показниками QR та AT може свідчити про недостатню ефективність управління ліквідними активами, зокрема надлишковими залишками коштів, дебіторської заборгованості чи недостатнього інвестування тимчасово вільних ресурсів. У зв'язку з цим доцільним є перегляд політики управління ліквідністю з метою оптимізації структури поточних активів, що дозволить покращити показники рентабельності при збереженні високого рівня платоспроможності.

Рівень показників фінансової стійкості, зокрема коефіцієнту автономії, свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Основні показники ділової активності ТОВ «Вентс» наведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6 - Показники ділової активності ТОВ «Вентс» за 2022-2024 рр.

№ п/п	Показник	2024 р.	2023 р.	2022 р.
1.	Коефіцієнт оборотності активів	0,31	0,27	0,28
2.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,40	0,35	0,37
3.	Коефіцієнт оборотності запасів і витрат	1,00	0,83	0,81
4.	Оборотність запасів і витрат, днів	360,00	433,73	444,44
5.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,22	3,75	3,70
6.	Оборотність дебіторської заборгованості, днів	69,00	96,00	97,3
7.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,00	0,80	0,71
8.	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	360,00	450,00	507,04
9.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,00	0,81	0,71

Джерело: складено автором на основі [32-35;].

Із таблиці 2.6 бачимо, що коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Вентс» упродовж трьох років коливається в межах 0,27–0,31. У 2022 р. він становив 0,28, у 2023 р. незначно знизився до 0,27, а у 2024 р. зріс до 0,31. Варто зазначити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Незважаючи на деяку позитивну динаміку в останньому періоді, його рівень залишається досить низьким, що може свідчити про недостатню швидкість обороту активів у грошову форму.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів також має тенденцію до зростання: з 0,37 у 2022 р. до 0,40 у 2024 р., що можна оцінити позитивно. Збільшення показника протягом цього періоду є хорошою ознакою, адже свідчить про постійну роботу компанії щодо поліпшення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами [38].

Більш виразна позитивна динаміка спостерігається за коефіцієнтом оборотності запасів і витрат, який зріс із 0,81 у 2022 р. до 1,00 у 2024 р. Це означає,

що підприємству вдалося пришвидшити процес перетворення запасів у готову продукцію. Відповідно, тривалість одного обороту запасів зменшилась із 444 днів у 2022 р. до 360 днів у 2024 р., що є позитивною тенденцією.

Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей становить невід'ємну частину оцінки ділової активності підприємства. Обсяг дебіторської заборгованості безпосередньо залежить від умов розрахунків, установлених підприємством у взаємодії з контрагентами. Як зазначає Н.І. Власюк, пом'якшення цих умов має як позитивні, так і негативні наслідки. До переваг відносять збільшення обсягів реалізації продукції та зростання прибутковості, водночас серед недоліків варто відзначити дефіцит оборотних коштів, зниження швидкості оборотності капіталу, ймовірність зростання рівня безнадійної заборгованості [39].

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості свідчить про суттєве покращення платіжної дисципліни клієнтів: з 3,75 у 2022 р. до 5,22 у 2024 р. Це означає, що компанія швидше отримує кошти за надані товари чи послуги. Аналогічно покращилась і тривалість обороту дебіторської заборгованості: вона зменшилась із 97,3 днів у 2022 р. до 69 днів у 2024 р. Позитивна динаміка спостерігається і за коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості, який зріс із 0,71 у 2022 р. до 1,00 у 2024 р. Це свідчить про підвищення здатності підприємства вчасно погашати свої зобов'язання. Водночас період обороту кредиторської заборгованості скоротився із 507 днів у 2022 р. до 360 днів у 2024 р., що є ознакою покращення фінансової дисципліни. Зростання коефіцієнту оборотності власного капіталу з 0,71 у 2022 р. до 1,00 у 2024 р. свідчить про більш ефективне використання власних ресурсів для отримання доходу.

Динаміка більшості показників ділової активності ТОВ «Вентс» за 2022–2024 роки є позитивною. Особливо варто відзначити покращення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, що свідчить про підвищення фінансової стабільності та ефективності господарської діяльності підприємства. Рекомендовано продовжити заходи з оптимізації обігових коштів та контролю за дебіторською заборгованістю.

Основні показники рентабельності ТОВ «Вентс» наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7 - Основні показники рентабельності ТОВ «Вентиляційні системи» за 2020-2024 рр.

№ п/п	Показник	Рік		
		2024	2023	2022
Рентабельність інвестицій (капіталу)				
1.	Рентабельність сукупного капіталу (або активів)	0,12	0,11	0,09
2.	Рентабельність власного капіталу	0,21	0,29	0,20
Рентабельність продаж				
3.	Валова рентабельність реалізованої продукції	0,44	0,40	0,31
4.	Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,15	0,14	0,12
5.	Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,11	0,10	0,09
6.	Загальна рентабельність виробничих запасів	0,92	0,84	0,55
7.	Загальна рентабельність підприємства	0,14	0,11	0,09

Джерело: складено автором на основі [32-34].

Рентабельність сукупного капіталу протягом аналізованого періоду має стійкі позитивні значення, демонструючи поступове зростання. Це свідчить про ефективне використання підприємством усіх наявних ресурсів (як власних, так і позикових) для генерації прибутку. Збільшення цього показника вказує на покращення загальної продуктивності капіталу. Рентабельність власного капіталу у 2022–2024 рр. також стійко позитивна, з максимумом у 2023 р. (29%) і незначним зниженням у 2024 р. до 21%. У порівнянні з рентабельністю сукупного капіталу, значення показника є істотно вищими, що підтверджує високу ефективність використання вкладень власників підприємства, особливо у 2023 році, коли кожна вкладена гривня власного капіталу приносила майже 30 коп. чистого прибутку.

Валова рентабельність реалізованої продукції зростала протягом усього періоду з 31% у 2022 р. до 44% у 2024 р., що свідчить про ефективну політику ціноутворення та контроль собівартості продукції. Операційна рентабельність зберігала позитивну динаміку, поступово зростаючи з 12% до 15%. Це говорить про те, що основна діяльність підприємства є прибутковою навіть без урахування податкових та фінансових витрат. Чиста рентабельність реалізованої продукції демонструє стабільний позитивний тренд з 9% у 2022 р. до 11% у 2024 р. Це означає, що підприємство отримує прибуток із кожної гривні реалізованої продукції, і ця прибутковість зростає. Особливо вражаючим є зростання загальної рентабельності виробничих запасів – з 55% у 2022 р. до 92% у 2024 р.. Це свідчить

про високу ефективність використання сировини та матеріалів у виробничому процесі. Така динаміка може бути результатом оптимізації запасів або зменшення втрат у виробництві. Загальна рентабельність підприємства також зростає з 9% у 2022 р. до 14% у 2024 р. Цей показник узагальнює ефективність діяльності підприємства і підтверджує позитивну динаміку фінансових результатів.

У 2022–2024 роках ТОВ «Вентиляційні системи» демонструє стійке зростання більшості ключових показників рентабельності, що свідчить про загальне підвищення ефективності господарської діяльності. Високі значення рентабельності власного капіталу та продажів підтверджують доцільність інвестування у розвиток підприємства. З огляду на позитивну динаміку, можна очікувати подальшого зростання прибутковості за умови збереження темпів реалізації продукції та ефективного управління витратами.

Одним з основних чинників, що впливає на величину прибутку підприємства, а отже і показники рентабельності є величина витрат (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Склад і структура операційних витрат ТОВ «Вентс»

Елементи операційних витрат	Склад витрат, тис. грн			Структура витрат, %		
	2024 р	2023 р	2022 р	2024 р	2023 р	2022 р
Матеріальні затрати	1 928 236	1 662 974	1 773 154	44,94	51,71	60,38
Витрати на оплату праці	943 968	616 443	487 732	22,00	19,17	16,61
Відрахування на соціальні заходи	161 736	110 705	98 405	3,77	3,44	3,35
Амортизація	119 469	128 354	135 310	2,78	3,99	4,61
Інші операційні витрати	1 136 861	697 363	442 110	26,50	21,69	15,05
Разом	4 290 270	3 215 839	2 936 711	100	100	100

Джерело: побудовано автором на основі [32–34]

Варто відмітити, що операційні витрати підприємства зростали швидшими темпами ніж чистий дохід. Так, темп їх приросту в 2023 р. та 2024 р. становив відповідно 9,5% та 33,4%, проти таких же показників чистого доходу 5,6% та 28,2%, що свідчить про зростання рівня витрат в розрвхунку на 1 грн доходу. Найбільше за досліджуваний період зросли такі елементи як інші операційні витрати (на 57,7% в 2023 р. і ще на 63% в 2024 р.) та витрати на оплату праці (на 26,4% та 53,1% відповідно). Матеріальні витрати в 2023 р. зменшились порівняно з 2022 р. на 6,2%, але зросли в 2024 р. на 15,9%, що пов'язано зі структурними зрушеннями

у випуску продукції та змінами цін на сировину та матеріали. Зазначені зміни вплинули і на структуру витрат. Частка матеріальних витрат скорочувалась протягом всього досліджуваного періоду: з 60,38% в 2022 р до 51,71% в 2023 р. та до 44,94% в 2024 р. Частка витрат на оплату праці за 2022-2024 рр збільшилась до 22%, що на 5,4 в.п. більше рівня 2022 р. Частка амортизації поступово зменшується: 4,61% в 2022 р до 3,99% в 2023 р. та 2,78% в 2024 р. В результаті таких змін рівень витрат на 1 грн чистого доходу збільшився з 82,5% ($2936,7/3560,4 \cdot 100$) в 2022 р. до 89% ($4290,3/4822,1 \cdot 100$) в 2024 р.

Структурний аналіз також показує, що хоча собівартість реалізованої продукції в абсолютному вимірі зросла, її питома вага в складі операційних витрат поступово зменшується (з 83,1% в 2022 р. до 70% в 2023 р. та до 62,7% в 2024 р.). Це може свідчити про підвищення ефективності виробництва або перерозподіл акцентів компанії в бік інших напрямів витрат. Особливо помітним є збільшення витрат на збут, частка яких у структурі операційних витрат за досліджуваний період зросла на 8% досягнувши значення 20,6%. Така динаміка вказує на активізацію маркетингової діяльності та ймовірно розширення ринків збуту, що, в перспективі, може мати позитивний вплив на прибутковість компанії.

Адміністративні витрати також зросли, хоч і не так стрімко, а їх частка в операційних витратах підприємства в 2024 р. становила 11,4%, що на 0,9 в.п. більше рівня 2023 р. та на 3,3 в.п. – рівня 2022 р.

У цілому, можна зробити висновок, що ТОВ «Вентс» знаходиться на етапі активного розвитку з одночасною тенденцією до оптимізації структури витрат. Зростання витрат на збут свідчить про стратегічну орієнтацію на ринки, тоді як зменшення частки виробничих витрат вказує на потенційне зростання ефективності.

2.2 Дослідження ринкового середовища ТОВ «Вентиляційні системи»

Галузь вентиляційного обладнання в Україні продовжує функціонувати та розвиватися попри виклики, спричинені повномасштабною війною.

До продукції, яку виробляють українські компанії у сфері вентиляції, належать побутові та промислові вентилятори, вентиляційні установки, рекуператори, системи з ЕС-технологіями. Найбільшими українськими гравцями в сегменті вентиляційного обладнання залишаються ТОВ «Вентиляційні системи» (TM Vents), «Вентсервіс» (TM Aerostar) та Пухівський вентиляційний завод, ТОВ «Прана-Платинум», ТОВ «Вентокс», ТОВ «Клим Тек», ТОВ «Вент-Сервіс», ТОВ «ССК ТМ». На відміну від аналогічних ринків старої Європи, у нас ще є простір для появи на ринку побутового вентиляційного обладнання нових виробників.

За оцінками, щонайменше третина вентиляційного обладнання, представленого на внутрішньому ринку України, має вітчизняне походження [40]. Водночас частка імпорту залишається значною, особливо в суміжних галузях кліматичної техніки, що стимулює українських виробників до подальшої локалізації виробництва та експортної експансії. В умовах війни підприємства змушені адаптувати свої виробничі процеси, шукати альтернативні логістичні шляхи та переорієнтовуватись на зовнішні ринки.

Після повномасштабного вторгнення попит на вентиляційне обладнання на внутрішньому ринку скоротився, однак він залишається стабільним завдяки потребі в реконструкції об'єктів інфраструктури та зростанню уваги до якості повітря. Прогнозується, що після завершення бойових дій можливе значне пожвавлення будівельного сектору — зокрема готельної, житлової та комерційної нерухомості, що створюватиме підвищений попит на системи вентиляції [40]. У зв'язку з цим зросте потреба у високотехнологічному, енергоефективному та сертифікованому обладнанні.

Міжнародним трендом є зростання цін на енергоресурси, обумовлене екологічною кризою, пріоритетами стають розвиток альтернативних джерел енергії та впровадження енергоощадних технологій у виробництво вентиляційного

обладнання. Провідні світові виробники акцентують увагу на розробці продукції, яка дозволяє зменшити енерговитрати без погіршення технічних характеристик.

Конкурентне середовище на міжнародному ринку представлено такими гравцями як Systemair (Швеція), Rosenberg (Німеччина), Soler&Palau (Іспанія), Osberg (Швеція), Ruck (Німеччина), Helios (Німеччина), Awenta (Польща), що створює високий рівень конкуренції та стимулює підвищення якості української продукції.

Український та світові ринки побутової вентиляції, зокрема із застосуванням рекуперації тепла, демонструють позитивну динаміку. У контексті зростання тарифів на енергоресурси, дедалі більше споживачів переходять від природної вентиляції до механічної з енергоощадними технологіями. Одним із таких рішень є вентиляційні системи з рекуперацією тепла, що зменшують втрати теплової енергії в приміщенні до 5%.

Разом з тим, зростаючий попит приваблює на ринок України несумлінних виробників — здебільшого із країн Азії, які пропонують продукцію низької якості за привабливою ціною. Часто такі компанії не мають повного циклу виробництва, виступаючи лише як складальні підприємства. Натомість відповідальні гравці ринку інвестують у розвиток технологій, дотримуються стандартів якості та сертифікації, розуміючи, що лише поєднання інноваційності, надійності та доступності дозволить їм зберегти конкурентні позиції.

Щодо споживчих пріоритетів в Україні, варто зазначити, що ще нещодавно перевага надавалася виключно імпортному обладнанню, яке асоціювалося з високою якістю та надійністю. Проте економічні реалії змусили споживачів переорієнтуватися на продукцію вітчизняних виробників, особливо у сегменті середньої цінової категорії, де забезпечується оптимальне співвідношення ціни та якості. Одним із ключових факторів вибору стає наявність у підприємства повного виробничого циклу, включаючи власну виробничу базу, дослідницько-конструкторські підрозділи та лабораторії. На рис.2.4 показана частка імпорту на ринку вентиляції станом на 2019 р.

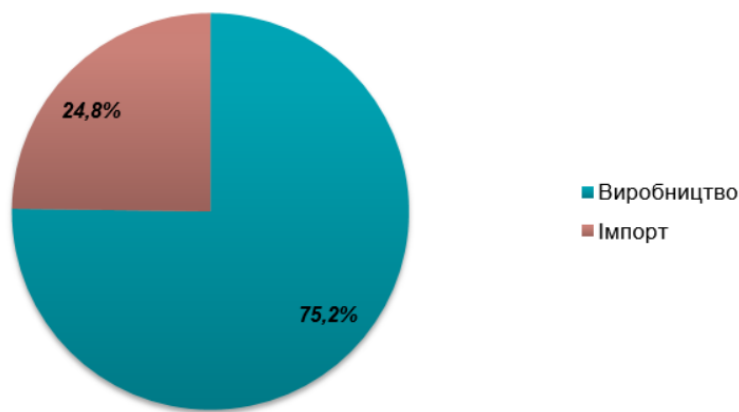


Рисунок 2.4 – Частка імпорту на ринку вентиляцій з рекуперацією в Україні в 2019 р. в натуральному вираженні, %

Джерело: [41]

В 2024 році на внутрішньому ринку третина вентиляційних установок є українського виробництва, а по окремих позиціях значно переважає імпордне, зокрема теплові насоси (95%), побутові кондиціонери (майже 100%) [42].

Що стосується експорту холодильного та кліматичного обладнання, то вентиляційне обладнання складає 33% всього експорту, що відповідає 44.06 млн доларів США. За час повномасштабного вторгнення обсяг експорту знизився на 26%. Найбільшого скорочення зазнав продаж за кордон промислових та комерційних кондиціонерів (-76%), компресорної техніки (-71%), а також запчастин для компресорів та вентобладнання (-68%). В той же час Україна в категорії продукції побутові кондиціонери має зростання експорту втричі [42].

Проблемою, яка залишається актуальною для галузі, є недосконалість чинної класифікації видів економічної діяльності (КВЕД). Відсутність спеціалізованих підкодів у межах КВЕД 28.25 [Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування] ускладнює статистичний облік, аналіз ринку та формування галузевої політики. Сервісні компанії та дистриб'ютори реєструються під загальними кодами, що перешкоджає точній оцінці масштабів виробництва, реалізації та обслуговування вентиляційної продукції.

Серед інших бар'єрів, які впливають на розвиток галузі, варто виокремити кадрову кризу, недостатню технічну оснащеність та обмежений доступ до

кредитних ресурсів. Брак фахівців з термодинаміки, електроніки та автоматизації стримує R&D-активність компаній. Більшість виробників змушені фінансувати розробки самостійно, за власний кошт або під високі відсоткові ставки, що ускладнює оновлення виробничої бази та реалізацію інноваційних проєктів.

Ще однією перепорою є відсутність у деяких підприємств достатніх виробничих потужностей для виконання складних технічних операцій. Порівняно з європейськими конкурентами, українські виробники часто не мають доступу до високотехнологічних ліній, що змушує їх відмовлятися від нестандартних замовлень або шукати компромісні рішення. Обмежені ресурси, як людські, так і технічні, змушують фокусуватися переважно на базовій, масовій продукції.

Незважаючи на ці труднощі, українська галузь вентиляційного обладнання демонструє високий рівень адаптивності та потенціал для розвитку. Після закінчення бойових дій прогнозується зростання інвестицій у модернізацію виробничої бази, активізація експортної діяльності, а також розширення асортименту та функціональних можливостей вентиляційного обладнання. У довгостроковій перспективі галузь має потенціал стати одним із драйверів індустріального відновлення України.

У політичному та правовому аспектах виклики полягають у відмові від ринків деяких країн та переорієнтації на інші, а також у складнощах, пов'язаних з регулюванням експорту, зокрема процедурою патентування та сертифікації. Водночас соціально-культурний контекст сприяє зміцненню іміджу України як технологічно розвиненої держави, а двомовна документація товарів підвищує зручність для іноземних споживачів.

В Україні станом на кінець 2024 року зареєстровано приблизно 670 операторів галузі холодильного та кліматичного обладнання, з яких 80% є юридичними особами. За останні роки спостерігається скорочення суб'єктів підприємницької діяльності (СПД) галузі, що відбувається саме через скорочення юридичних осіб, і навіть зростання кількості фізичних осіб-підприємців не компенсує це зменшення [42].

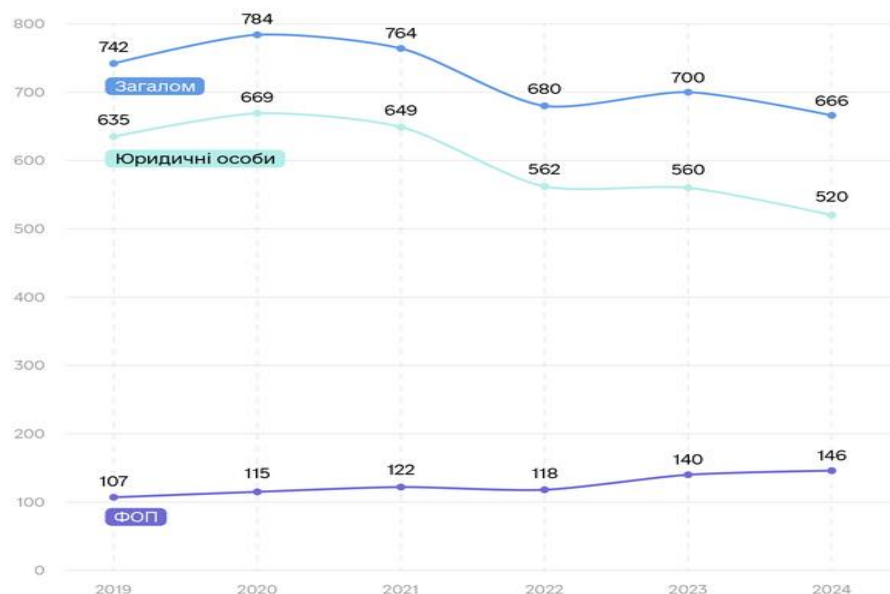


Рисунок 2.5 – Кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності протягом 2019-2024 рр.

Джерело: [40].

Найбільший спад відбувся у 2022 році через повномасштабне вторгнення, коли кількість підприємців зменшилась на 11%. В той же час в 2023 році спостерігалось зростання кількості фізичних осіб-підприємців, а в 2024 р. – зменшення кількості суб'єктів через скорочення кількості юридичних осіб. В результаті в структурі СПД 38% складають мікропідприємства, 35% - малі підприємства, а решта – середні і великі підприємства [42].

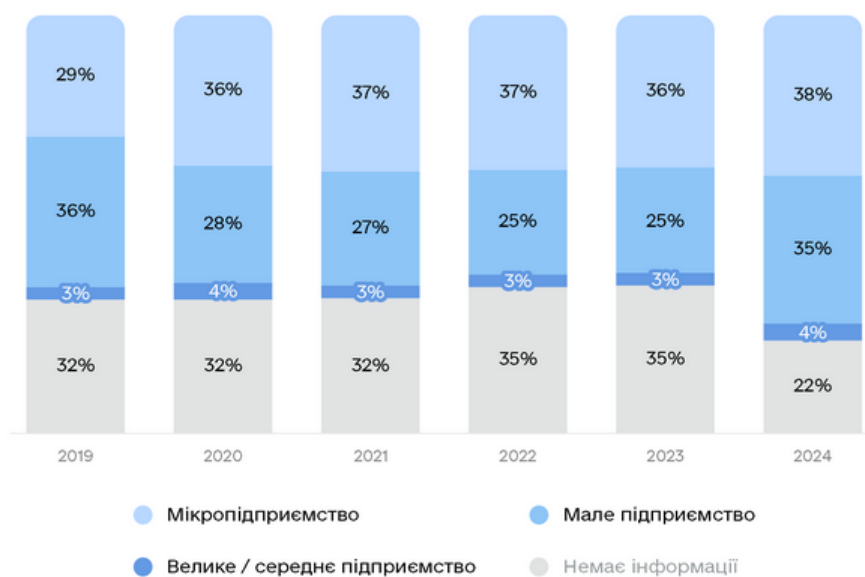


Рисунок 2.6 - Розмір зареєстрованих СПД

Джерело: [40].

Особливістю українського ринку є те що основним покупцем продукції є B2B сегмент, тому на ринку існує своя система продажів і на ньому постійні контакти цінуються більше, ніж сплеск нових замовлень.

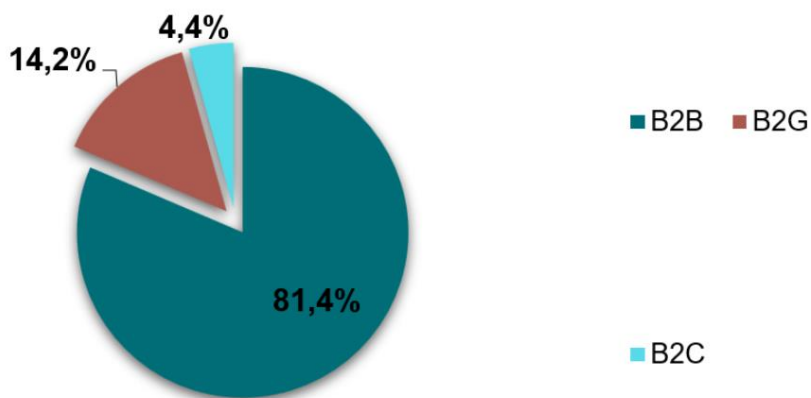


Рисунок 2.7 – Сегментація споживання на ринку кліматичного обладнання

Джерело: [43].

Порівняно з європейським ринком, де спостерігається стагнація через насиченість, український сегмент вентиляції лише формується, що створює значний потенціал для розвитку. Основними тенденціями виступають: зростання попиту, компактність систем, оновлення обладнання у державному секторі, а також інтерес споживачів до вітчизняної продукції.

Український ринок вентиляційного обладнання перебуває на етапі активного становлення та модернізації, що відкриває нові можливості для вітчизняних виробників і сприяє формуванню конкурентоспроможної галузі у довгостроковій перспективі. У цих умовах особливої уваги заслуговує аналіз конкурентного середовища, оскільки саме наявність сильних гравців визначає темп розвитку ринку, рівень інновацій та цінову політику.

Ключовим елементом ринкового середовища є **конкурентне середовище**. Активна конкуренція стимулює компанії до вдосконалення продукції, зниження витрат, покращення сервісу та пошуку унікальних переваг. Український ринок вентиляційного обладнання перебуває на етапі активного становлення та модернізації, що відкриває нові можливості для вітчизняних виробників і сприяє формуванню конкурентоспроможної галузі у довгостроковій перспективі.

Для повного аналізу конкурентного середовища діяльності ТОВ "ВЕНТС" необхідно детально охарактеризувати основних гравців. Нижче ми розглянемо ключових конкурентів ТОВ "ВЕНТС" на українському ринку вентиляційного обладнання, таких як S&P, SystemAir, Aerostar, Prana, Ventox, RUCK, Helios, Awenta та інші.

Враховуючи дані статуту, лише два підприємства мають повноцінний виробничий цикл на території України в напрямку промислової вентиляції — це ТОВ "Вент-Сервіс" (ТМ Aerostar) [29, с.14].

ТОВ "Вент-Сервіс" (ТМ Aerostar) (Україна) — один із основних національних конкурентів з повним виробничим циклом у сфері вентиляційного обладнання. Компанія має розгалужену мережу клієнтів по всій Україні, активно бере участь у реалізації великих будівельних та промислових проєктів. Основна продукція — каналні та дахові вентилятори, фільтри, вентиляційні установки. Сильними сторонами є адаптація до українських технічних умов, оперативність у поставках. Вирізняється гнучким підходом до клієнтів та налаштуванням обладнання під індивідуальні потреби. Ціни переважно середнього рівня, з акцентом на оптимальне співвідношення ціна/якість [44;45].

S&P (Іспанія) — один із глобальних лідерів у галузі вентиляції, з присутністю у понад 90 країнах. Основна продукція — вентилятори, рекуператори, системи витяжки для житлових, комерційних і промислових об'єктів. Загалом налічується для побутових потреб - понад 120 позицій, для промислових масштабів - понад 20. Продукція S&P вважається преміальною, з високими стандартами енергоефективності, шумозахисту та дизайну. Вартість — вища за середню, орієнтована на будівельні компанії та проєктні організації [46].

SystemAir (Швеція) — міжнародна компанія з розгалуженою мережею клієнтів у Європі, включно з Україною. Основна номенклатура — вентиляційні установки, промислові вентилятори, системи для чистих приміщень. Вирізняється інноваційними розробками, якістю збірки та технічною підтримкою. Ціновий сегмент — середній та преміум [47].

Prana (Україна) — вітчизняний виробник побутових рекуператорів, який успішно працює як на внутрішньому, так і на європейському ринку. Компанія не має повноцінного виробничого циклу для промислових систем, натомість зосереджена на енергоефективності та екологічності. Основна аудиторія — приватні домоволодіння та малий бізнес. Продукція у середньому ціновому сегменті, орієнтована на простоту монтажу та користування [48].

Ventox (Україна) — локальний гравець, що спеціалізується на побутовій вентиляції. Продукція включає витяжні вентилятори та аксесуари до них. Компанія працює в бюджетному сегменті, забезпечуючи прості й доступні рішення для споживачів [49].

RUCK (Німеччина) — відомий європейський виробник промислових вентиляційних систем, який спеціалізується на високопродуктивному обладнанні для великих об'єктів. Компанія орієнтується на проєктні та інженерні рішення з високим рівнем автоматизації. Ціни — преміального рівня, клієнтська база складається переважно з великих забудовників та технічних компаній [50].

Helios (Німеччина) — ще один представник преміум-сегменту. Компанія активно впроваджує екологічні рішення, зосереджуючись на вентиляційних системах з низьким рівнем шуму, високою ефективністю та сучасним дизайном. Основна аудиторія — об'єкти комерційної та медичної інфраструктури. Ціна — вища за середньоринкову [51].

Maico (Німеччина) — компанія, що займається випуском компонентів для системи вентиляції і на сьогодні її асортимент налічує близько 1600 видів товарів. Продукція має значний діапазон вартості — це і бюджетні моделі, і варіанти преміум-класу. Найбільш відомими товарами бренду є витяжні, каналні вентилятори, побутові вентильовані установки, провітрювачі та побутові рекуператори [52].

Awenta (Польща) — бюджетний виробник побутової вентиляції з українською реєстрацією. Компанія пропонує прості витяжні вентилятори та системи повітрообміну для масового ринку. Відзначається доступністю та

простотою обслуговування, працює переважно з роздрібними торговими мережами [53].

Elicent (Італія) — виробник вентиляційного обладнання як для побутового, так і для промислового застосування. Бренд працює в чотирьох категоріях – витяжні, каналні, стельові та промислові вентилятори. Продукція може використовуватись для приміщень різного об'єму та з різним ступенем забруднення, оснащені енергоефективними моторами. Завдяки сертифікатам ISO 9001:2000 та IMQ бренд має можливість розвиватися на міжнародних ринках [54].

Ринкове середовище діяльності ТОВ «Вентс» характеризується високою конкуренцією з боку як вітчизняних, так і іноземних виробників вентиляційного обладнання. У сегменті промислової вентиляції на території України лише одна компанія має повний виробничий цикл - ТОВ «Вент-Сервіс» (ТМ Aerostar). Це надає ТОВ «ВЕНТС» стратегічну перевагу у швидкості постачань, адаптації продукції до національних норм та ціноутворенні.

У побутовому сегменті ринок більш насичений. Тут діють такі виробники, як Prana, Ventox та Aventa, які зосереджені на бюджетних і середніх цінових категоріях. Їхня продукція проста в монтажі, доступна за ціною та орієнтована на побутового споживача. Водночас ТОВ «ВЕНТС» має потенціал до лідерства завдяки ширшому асортименту, більшій технологічності та вищій якості продукції.

Іноземні компанії, зокрема S&P, SystemAir, RUCK і Helios, займають преміальний сегмент, акцентуючи увагу на інноваційності, екологічності та дизайні. Вони складають конкуренцію у великих проєктах, однак через високі ціни та складну логістику залишають вільною частину ринку для українських виробників.

Загалом, ТОВ «ВЕНТС» має сильні позиції, особливо у промисловому напрямку, і значний потенціал для зростання за рахунок локального виробництва, гнучкої стратегії та технологічної модернізації.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕНТС»

Конкурентоспроможність продукту визначається її здатністю ефективно задовольняти потреби споживачів, перевершуючи аналогічні пропозиції на ринку. Вона залежить як від властивостей самого продукту (його якості, технічних характеристик та наскільки він корисний споживачу), так і від зовнішніх факторів, таких як ціна, яку встановлює продавець [55].

Для здійснення комплексного аналізу конкурентоспроможності продукції підприємства доцільно застосовувати *SWOT-аналіз* (S – Strengths – сильні сторони; W – Weaknesses – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози) (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз ТОВ «ВЕНТС»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2	3
Внутрішнє середовище	- Компанія вирізняється широким (понад 30 000) та глибоким асортиментом продукції. - Повний цикл виробництва. - Власні виробничі потужності 90 000 м². - Наближеність виробництва до ринку ЄС; 25 років досвіду на ринку. - Позитивна репутація та впізнаваний бренд. - Надійна база постачальників. - Виробництво енергозберігаючої продукції. - Експортна орієнтація (80,1% продукції). - Міжнародне визнання та членство в асоціаціях. - Сертифікація продукції відповідно до різних ринків. - Стабільна база постійних клієнтів. - Власний R&D-центр з 13 лабораторіями та 380 інженерами.	- Собівартість продукції в середньому більша на 10%-15% за китайську. - Залежність від закордонних постачальників (мікросхеми та чіпи). - Складна система брендів – нечітке позиціонування деяких торгових марок. - Недостатній фокус на нішеві ринки. - Дефіцит кадрів, особливо робітничих спеціальностей у виробництві. - Низький рівень технічної обізнаності серед окремих категорій персоналу. - Завантаженість виробництва. - Періодичне зношування обладнання на виробництві;

Продовження табл. 2.9

1	2	3
Зовнішнє середовище	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1. Науково-технічний прогрес. 2. Масштабні держзамовлення на вентиляцію. 3. Зростання попиту на енергоефективні та екологічні рішення для вентиляції. 4. Зростання попиту на вентиляцію для укриттів та бомбосховищ в Україні. 5. Збільшення обсягів нового будівництва та реновація та модернізація існуючих будівель. 6. Зростання обізнаності населення щодо впливу якості повітря на здоров'я	1. Триваюча війна — ризики для виробничих об'єктів, персоналу, логістики. 2. Кадрова криза в галузі — нестача технічних і виробничих фахівців. 3. Стагнація ринку ЄС через насиченість. 4. Збільшення тіньових імпортерів і "складальних" конкурентів. 5. Висока залежність від валютного ринку. 6. Зниження купівельної спроможності споживачів. 7. Зниження купівельної спроможності споживачів.

Джерело: складено на основі [21;26].

ТОВ «Вентиляційні системи» має потужні внутрішні ресурси для збереження та нарощування конкурентних позицій як на ринку України, так і на міжнародних ринках. Серед ключових переваг — повний цикл виробництва, великий асортимент, сучасна науково-дослідна база, міжнародні сертифікати та орієнтація на експорт. Це створює міцний фундамент для подальшого розвитку, особливо в умовах зростаючого попиту на енергоефективні, екологічні та інноваційні рішення у сфері вентиляції.

Водночас SWOT-аналіз виявив низку обмежень і зовнішніх загроз. Серед них — залежність від імпортних компонентів, кадровий дефіцит, перевантаженість виробничих ліній, а також ризики, пов'язані з війною, валютними коливаннями й тіньовою конкуренцією. У цих умовах компанії варто посилювати продуктовий фокус через диференціацію: орієнтуватися на нішеві сегменти (наприклад, медичні та захисні об'єкти), створювати продукти з високою доданою вартістю (розумні системи, автоматизація, екологічні матеріали), а також зміцнювати зв'язок із клієнтом через прозору систему брендів.

Для мінімізації загроз та реалізації ринкових можливостей доцільно:

1. Активізувати розробку спеціалізованих продуктів під конкретні ринки;
2. Чітко окреслити позиціонування кожної торгової марки;

3. Розширити програму підготовки технічного персоналу та стимулювати автоматизацію виробництва;
4. Посилити локалізацію постачання та зменшити критичну залежність від імпорту компонентів;
5. Розвивати сервісні та smart-напрями (моніторинг, управління через додатки, післяпродажне обслуговування).

Таким чином, акцент на продуктову диференціацію, з урахуванням сильних сторін компанії та актуальних ринкових трендів, є одним із ключових шляхів до підвищення конкурентоспроможності та довгострокового зростання Вентс.

Для комплексного розуміння чинників, які впливають на діяльність компанії у ширшому макросередовищі, доцільним є проведення PEST-аналізу, що охоплює політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні фактори (Technological). Такий підхід дозволяє оцінити не лише поточні умови, а й тенденції розвитку ринку, до яких компанія має адаптувати свою стратегію.

Таблиця 2.10 - PEST-аналіз ТОВ Вентс

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1	2
1. Повномасштабне вторгнення в Україні (з 2022 року) спричиняє труднощі у веденні бізнесу. 2. Урядові норми та стандарти в багатьох країнах, щодо оснащення будівель обов'язковою вентиляції. 3. Впровадження стандартів зеленого будівництва та енергоефективності у низці країн. 4. Санкційна політика. Міжнародні санкції проти певних країн можуть обмежувати доступ до ринків збуту або постачальників, що вимагає переорієнтації бізнесу.	1. Глобальне зростання ринку вентиляції: з \$20,87 млрд (2025) до \$33,34 млрд (2034), CAGR – 5,34%. 2. Наприкінці 2025 року інфляція в Україні сповільниться до 8,7%, а у 2026 році – повернеться до цілі НБУ 5%. 3. Європейська комісія погіршила прогноз зростання ВВП України на 2025 рік до 2,0% (з 2,8%, очікуваних у листопаді) та на 2026 рік до 4,7% (з 5,9%). 4. Активізація будівельної діяльності в країнах, що розвиваються.

Продовження табл. 2.10

1	2
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (Т)
1. Збільшення попиту на енергоефективні будівлі (глобальне зростання ринку екологічно чистих будівельних матеріалів до 511,2 мільярда доларів США (2030 року), CAGR – 8,1%). 2. Зростаюча обізнаність про якість повітря в приміщенні та її вплив на здоров'я (3,8 млн смертей щороку через забруднене повітря за даними ВООЗ). 3. Зростання мобільності населення, трудова міграція за кордон через військові дії в Україні. 4. Зростання попиту на медичну інфраструктуру та вентиляційні системи в ній. 5. Мобілізація чоловічого населення у зв'язку з війною.	1. Інтеграція IoT у вентиляційні системи (дистанційне керування, оптимізація споживання енергії). 2. Популярність автоматизованих смарт-систем. 3. Розвиток систем із рекуперацією тепла та енергоефективних технологій. 4. Інтеграція AI та машинного навчання в HVAC. 5. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання.

Джерело: побудовано автором на основі [56-59].

Аналіз політичного середовища свідчить про наявність як бар'єрів, так і драйверів розвитку. Повномасштабна війна в Україні суттєво ускладнює ведення бізнесу, порушує логістику, скорочує трудові ресурси, водночас урядові регламенти за кордоном щодо обов'язкової вентиляції у будівлях і впровадження зелених стандартів створюють можливості для попиту на продукцію компанії.

Економічні чинники вказують на перспективність ринку вентиляційного обладнання, що демонструє стійке глобальне зростання (CAGR 5,34%), активізацію будівельної діяльності у країнах, що розвиваються, та уповільнення інфляції в Україні. Разом з тим, стриманими залишаються макроекономічні прогнози щодо зростання ВВП країни, що сигналізує про поступове, але нестабільне відновлення економіки.

Серед соціальних факторів помітною є зростаюча обізнаність споживачів щодо якості повітря, попит на вентиляцію в медичних та соціальних установах, а також динаміка міграції та мобілізації внаслідок війни, що призводить до дефіциту

кадрів та впливає на продуктивність. Це формує як виклики, так і нішеві можливості для диференційованих продуктів.

Технологічні чинники є одними з найважливіших для підвищення конкурентоспроможності. Ринок швидко розвивається у напрямку інтелектуальних та енергоефективних рішень: систем з рекуперацією тепла, «розумних» вентиляційних пристроїв з підтримкою IoT, ШІ та автоматизованого управління. Для Вентс це є критичним напрямом інноваційного розвитку та можливістю зміцнити позиції на ринку через технологічну диференціацію.

Узагальнено, врахування виявлених факторів SWOT і PEST-аналізів є критично важливим для формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції на основі продуктової диференціації. В умовах трансформації глобального ринку, саме орієнтація на інноваційні, нішеві та технологічно складні продукти дозволить компанії адаптуватися до нових викликів і посилити свої ринкові позиції як в Україні, так і на міжнародному рівні.

Характеристика продуктової стратегії ТОВ «Вентс» подана в табл. 2.11

У результаті аналізу продуктової стратегії ТОВ «Вентиляційні системи» можна зробити висновок, що підприємство дотримується цілеспрямованої та структурованої асортиментної політики, яка базується на широкій номенклатурі продукції, багаторівневій диференціації та мультибрендовому підході. Асортимент компанії налічує понад 10 000 найменувань та охоплює побутову, комерційну й промислову вентиляцію, що забезпечує її високу адаптивність до потреб споживачів у різних цінових сегментах і регіонах.

Таблиця 2.11 - Продуктова стратегія підприємства

Складова продуктової стратегії	Елемент	Опис
1	2	3
Товарна стратегія	Тип товарної стратегії	Підприємство впроваджує стратегію постійної інновації товару.
	Вид товарної стратегії	Диференціація товару.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
	Етап ЖЦТ	Основна продукція перебуває на етапі зрілості ЖЦТ, однак активно оновлюється та модернізується завдяки впровадженню смарт-функцій та експортній орієнтації.
	Характеристика товарного асортименту	Асортимент компанії охоплює понад 10 000 найменувань, структурується за призначенням (побутова, комерційна, промислова вентиляція) та технологічними характеристиками (з ЕС-двигунами, з рекуперацією, для Smart Home). Компанія практикує як вертикальне, так і горизонтальне розширення лінійки.
	Політика по відношенню до формуванню марки	Компанія використовує мультибрендову політику (офіційно зареєстровано 83 марки): продукція випускається під TM VENTS, Blauberg, AirVENTS, X-Vent, Domovent, Colibri, Breezy та інші, що дозволяє охоплювати різні сегменти ринку та країни.
	Якість	Продукція відповідає стандартам Eurovent, CE, ISO. Компанія орієнтується на технічне та інформаційне лідерство, підтримуючи високу об'єктивну і суб'єктивну якість, що підтверджено експертизою міжнародних ринків.
	Сервісне обслуговування	Компанія надає повний цикл послуг: проектування вентиляційних рішень, монтаж, навчання, гарантійне та післягарантійне обслуговування, підключення до BMS і Smart-систем.
Цінова стратегія	Тип цінової стратегії	Компанія реалізує стратегію конкурентного ціноутворення з орієнтацією на «ціна-якість», залежно від цільового ринку. Для експортних ринків застосовується адаптивне ціноутворення.
	Цінове стимулювання	Діють гнучкі знижки за обсяг, регулярність закупівель, участь у партнерських програмах, сезонні акції, технічна підтримка для дизайнерів, архітекторів і проєктувальників.
Збутова стратегія	Тип збуту	Поєднання селективного збуту (прямі контракти з B2B) та мультиканального (онлайн-магазини, дистриб'ютори, ритейлери).
	Канали збуту	Канали 0-го рівня (прямі продажі), 1-го рівня (дистриб'ютори, мережі), B2B-закупівлі, онлайн-платформи. Пріоритет — експорт та розширення дилерської мережі.

Продовження табл.2.11

1	2	3
Стратегія просування	Тип стратегії просування	Поеднання стратегії проштовхування (push) та залучення (pull), із фокусом на освітні та демонстраційні заходи.
	Елементи КМК (комунікаційної політики), що задаються	Застосовується адаптивна комунікаційна стратегія з активною присутністю в онлайн-просторі (YouTube, SEO, вебінари), цільовою участю у виставках, форумах, публічних заходах.
	ATL-заходи	Онлайн-реклама, діджитал-маркетинг, медійна реклама в Україні та ЄС; просування на маркетплейсах.
	BTL-заходи	Участь у міжнародних галузевих виставках (ISH, MCE, ClimatExpo), проведення власних технічних семінарів, PR-кампанії, партнерські тренінги, екологічні ініціативи та спонсорство соціальних проектів. Для промислової продукції.

Джерело: складено автором.

Основу товарної стратегії становить впровадження енергоефективних, автоматизованих та екологічних рішень, зокрема систем із ЕС-двигунами, рекуператорами та Smart-функціями. Компанія забезпечує як вертикальну, так і горизонтальну диференціацію продукції, а також активно просуває власні бренди (Domivent, VENTS, Blauberg, AirVENTS, X-Vent), орієнтуючись на різні категорії споживачів.

Водночас слід відзначити низку проблемних аспектів у реалізації продуктової диференціації. Зокрема, недостатньо розвинене позиціонування окремих брендів у сприйнятті кінцевого споживача може знижувати ефективність комунікації. Крім того, існує дефіцит вузькоспеціалізованих рішень, орієнтованих на специфічні ринкові ніші, зокрема медичну. Недостатньо локалізовані рішення для експортних ринків, а також обмежені можливості індивідуалізації дизайну вентиляційного обладнання, можуть стримувати ріст у преміальному сегменті. Також може спостерігатися певна складність у забезпеченні повної доступності всього асортименту через розгалужену структуру збуту, що впливає на логістику та ефективність просування інноваційних моделей.

Таким чином, попри сильні позиції компанії на внутрішньому й міжнародному ринках, існує потреба у подальшому вдосконаленні продуктової

диференціації. Це дозволить ТОВ «Вентс» не лише зберегти конкурентні переваги, а й посилити ринкові позиції у високотехнологічних сегментах та підвищити сприйняття бренду серед цільових груп споживачів.

Таблиця 2.12 - Аналіз продуктових стратегій конкурентів ТОВ «Вентс»

Компанія	Тип стратегії	Цільовий сегмент	Ключові продукти / технології	Унікальні риси / УТП
Soler & Palau (S&P, Іспанія)	Продуктова диференціація + інновації	Побутовий, комерційний, промисловий	Вентилятори, рекуператори, вогнестійкі системи	Надійність, великий модельний ряд, інновації у шумопоглинанні
SystemAir (Швеція)	Масштабна інноваційна стратегія	Промисловий, комерційний	АНУ, вентиляційні установки, децентралізовані рішення	Висока енергоефективність, інтеграція в BMS, скандинавська якість
Aerostar (Україна)	Фокус на технічну спеціалізацію	Промисловий, комерційний	Установки вентиляції, повітрообробні агрегати	Локалізоване виробництво, сервісна підтримка, конкурентна ціна
Prana (Україна)	Нішева диференціація (еко та smart)	Побутовий, офісний	Децентралізовані рекуператори тепла	Безканальна вентиляція, рекуперація до 91%, «зелені» технології
Ventox (Україна)	Економічна стратегія з адаптацією	Побутовий, малий бізнес	Бюджетні рекуператори, вентилятори	Простота монтажу, доступна ціна, локальна орієнтація
RUCK (Німеччина)	Інноваційна технічна спеціалізація	Промисловий	Канальні вентилятори, пожежні системи	Німецька якість, вузька спеціалізація, технічна надійність
Helios (Німеччина)	Продуктова глибока диференціація	Побутовий, комерційний	ЕС-вентилятори, рекуперація, підлогові системи	Орієнтація на дизайн і енергоощадність, система eVent
Aventa (Польща)	Цінова стратегія + простий асортимент	Побутовий	Вентилятори, витяжки	Простота, компактність, бюджетний сегмент

Джерело: складено автором.

За результатами дослідження ринкового середовища функціонування підприємства визначено, що основним конкурентом у виробництві промислових вентиляторів є SystemAir, а серед виробників побутових вентиляторів – Helios та

Awenta. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності продукції на основі експертного методу подано в табл.2.13 та табл. 2.14

Таблиця 2.13 - Промислові вентилятори: оцінка конкурентоспроможності

Критерій	ВЕНТС	SystemAir
Якість	4	5
Ціна	5	3
Технологічність	4	5
Інноваційність	4	5
Енергоефективність	4	5
Сервісне обслуговування	4	5
Дизайн / функціональність	3	4
Сума балів	28	32

Джерело: складено автором.

Промислові вентилятори ВЕНТС мають високий рівень конкурентоспроможності, поступаючи лідеру ринку SystemAir переважно в технічному сервісі та глибокій автоматизації, але виграють за ціновим параметром.

Таблиця 2.14 - Побутові вентилятори: оцінка конкурентоспроможності

Критерій	ВЕНТС	Helios	Awenta
Якість	4	5	3
Ціна	5	2	5
Технологічність	4	5	2
Інноваційність	4	5	2
Енергоефективність	4	5	2
Сервісне обслуговування	4	4	3
Дизайн / зручність	4	5	3
Сума балів	29	31	20

Джерело: складено автором.

Побутові вентилятори ВЕНТС мають високу конкурентоспроможність, близьку до лідера преміум-сегменту Helios, але при цьому є значно доступнішими. Водночас значно перевершують бюджетного конкурента Awenta за більшістю критеріїв.

Застосування методу бальної оцінки підтверджує, що продукція ТОВ «Вентс» має стабільно високий рівень конкурентоспроможності як у промисловому, так і в побутовому сегменті. Основними перевагами є співвідношення ціна-якість, широка диференціація, інноваційність та відповідність

міжнародним стандартам. Проблемними зонами залишаються недостатня брендова впізнаваність на преміум-ринках, вужча індивідуалізація продукту, а також менш виражене позиціонування у нішевих сегментах, таких як медичні або дизайнерські вентиляційні рішення.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексну аналітичну оцінку діяльності ТОВ «Вентиляційні системи» з метою визначення поточного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства та ефективності існуючої продуктової стратегії. Проведений аналіз фінансових та економічних показників засвідчив стабільне зростання обсягів реалізації, збереження позитивної рентабельності та розширення присутності на зовнішніх ринках, що свідчить про високий рівень організаційної спроможності підприємства до адаптації в умовах економічної невизначеності.

Обсяги виробництва у 2023 році демонструють поступове відновлення після спаду в 2022 році, зокрема у сегменті побутових вентиляторів та пластикових виробів. При цьому промислова вентиляція залишається основою виробничого портфеля, хоча її частка поступово знижується на користь інших товарних груп.

Дослідження ділової активності, платоспроможності та ліквідності підтвердило фінансову стійкість підприємства, однак виявило залежність від великих оптових замовлень і високу частку дебіторської заборгованості, що потребує коригування управлінських підходів до управління грошовими потоками.

Проведені SWOT- та PEST-аналізи дозволили глибше оцінити внутрішні можливості та зовнішні загрози для підприємства.

Оцінка продуктової стратегії дозволила визначити, що основними напрямками діяльності компанії є виробництво побутової та промислової вентиляції. Незважаючи на широку номенклатуру продукції, було виявлено недостатній рівень глибини диференціації між торговими марками, що призводить до розмитості позиціонування та зниження ефективності маркетингових комунікацій.

Конкурентний аналіз показав, що ТОВ «ВЕНТС» займає провідні позиції на українському ринку, однак відчуває тиск з боку як міжнародних компаній (SystemAir, S&P, Helios), так і локальних виробників, які активно розвивають нішеві та екологічні продукти. Оцінка конкурентоспроможності основних видів продукції (промислові та побутові вентилятори) за ключовими критеріями (якість, інноваційність, ціна, технологічність) засвідчила високий потенціал до подальшого розвитку, але також виявила зони для підвищення ціннісної унікальності.

Таким чином, результати аналітичної роботи дозволяють зробити висновок про необхідність вдосконалення продуктової стратегії підприємства через посилення внутрішньої диференціації, адаптацію продукції до вимог окремих ринків і розвиток доданої цінності як на фізичному, так і на інформаційному та сервісному рівнях.

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «ВЕНТС» НА ОСНОВІ ПРОДУКТОВОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ

3.1 Проєкт удосконалення продуктової стратегії підприємства для підвищення конкурентоспроможності продукції.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕНТС» доцільно реалізувати масштабний комплекс заходів, спрямованих на посилення продуктової диференціації. Йдеться не про окремі ізольовані рішення, а про єдиний стратегічний проєкт, який включає фізичну, маркетингову, сервісну та комунікаційну модернізацію продукції у межах кожної торгової марки компанії. Актуальність цієї ініціативи зумовлена високою насиченістю ринку, зростанням споживчих очікувань, трендами на екологічність і автоматизацію, а також потребою формування чіткої структури брендів підприємства.

Першочерговим завданням є посилення відмінностей між торговими марками компанії. Для преміальних брендів (наприклад, Blauberg) пропонується впровадження нових стандартів якості: використання пластику з УФ-захистом, впровадження обов'язкового вихідного контролю з формуванням індивідуального звіту, маркування компонентів QR-кодами для сервісної підтримки. Такий підхід сприятиме формуванню довіри до бренду як до преміального постачальника інженерних рішень.

Пластик з УФ-захистом містить відповідні УФ-стабілізатори, спеціальні добавки, які поглинаючи або відбиваючи УФ-випромінювання знижують його вплив на структуру матеріалу, таким чином запобігають його деградації. Це, в свою чергу, збільшує термін служби виробів, запобігає вигоранню кольору.

ТОВ «ВЕНТС» мають два цехи лиття пластмас, які оснащені 110 термопластавтоматами і можуть забезпечити виготовлення пластику з УФ-захистом, однак це потребуватиме деякого доукомплектування цих автоматів або модернізації.

Крім того, варто усунути перетин між візуальними, змістовими та комунікаційними елементами різних ТМ. Уникнення дублювання дизайну, описів, презентацій дозволить створити чітке позиціонування кожної марки, відповідно до цільових сегментів. Продукція кожної торгової марки повинна просуватися окремо — як у цифровому середовищі, так і під час виставок. Зокрема, недоцільно розміщувати продукцію з різних ТМ на спільних стендах, адже це нівелює ефект позиціонування.

Окремим напрямом є адаптація асортименту до очікувань окремих географічних ринків. Наприклад, у Скандинавії варто розвивати екофрендлі лінійку з використанням 100% переробленого пластику, біорозкладної упаковки з мінімалістичним дизайном, відповідної еко-маркування та сертифікації.

На ринку України пропонується посилити патріотичне позиціонування бренду Вентс. В умовах війни компанія може активно використовувати інфоприводи, пов'язані з підтримкою державних ініціатив, участю у проєктах із відбудови лікарень, шкіл та інших об'єктів соціальної інфраструктури. Такий підхід підвищить довіру до компанії та сприятиме розширенню партнерських зв'язків у державному секторі.

Інноваційна частина проєкту передбачає створення нових технологічних рішень з диференціацією за призначенням і функціональністю:

- для преміального сегменту побутових установок з рекуперацією;
- рекуператори з антистатичними та антибактеріальними властивостями;
- для медичних закладів — припливні установки з електростатичними фільтрами та дифузори зі вбудованими УФ-бактерицидними лампами;
- для житлових і комерційних об'єктів — інтеграція пожежної вентиляції у системи BMS (розумний дім) з автоматизованим реагуванням на задимлення.

Таким чином, запропонований комплекс заходів є цілісною стратегією, що об'єднує продуктові, комунікаційні та організаційні інструменти посилення конкурентоспроможності компанії. Такий підхід забезпечить ефективну

присутність на різних ринках, чітке позиціонування брендів і стає зростання цінності продукції у довгостроковій перспективі.

У межах реалізації проєкту з поглиблення продуктової диференціації важливим етапом є розробка комплексного плану маркетингових дій. Такий план покликаний забезпечити просування нових продуктів, формування стійкого образу кожної торгової марки, адаптацію під потреби локальних ринків і комунікацію цінностей, закладених у стратегічні ініціативи компанії.

Тип маркетингової стратегії, що найкраще відповідає цілям цього проєкту, — розвиваючий маркетинг. Обрана стратегія передбачає активне формування попиту на нові, вдосконалені або вузькоспеціалізовані продукти, які мають потенціал, але потребують інтенсивної інформаційної підтримки, позиціонування та формування ціннісного сприйняття серед споживачів. Саме розвиваючий маркетинг дозволить ефективно вивести на ринок рішення, які базуються на інноваціях, екофрендлі характеристиках, новому позиціонуванні, патріотичній і соціальній відповідальності.

Канали розподілу товару. Для реалізації оновленої продуктової стратегії ТОВ «ВЕНТС» доцільним є використання багатоканального підходу до розподілу, що забезпечить максимально ефективне охоплення різних споживчих сегментів та ринків.

Національний та міжнародний розподіл вентиляційного обладнання здійснюється через канали 0-го, 1-го та 2-го рівнів:

Канал 0-го рівня передбачає прямий продаж продукції кінцевим споживачам через:

- фірмовий інтернет-магазин Vents та сайти партнерських брендів,
- корпоративний відділ продажів
- участь у виставках та презентаціях продукції з прямим замовленням,
- регіональні представництва компанії у Європі, Північній Америці та Азії.

Канал 1-го рівня включає співпрацю з:

- роздрібними торговими мережами та спеціалізованими магазинами кліматичної техніки,

- онлайн-маркетплейсами,
- монтажними компаніями, які реалізують продукцію у складі власних HVAC-рішень.

Канал 2-го рівня орієнтований на:

- дистриб'юторів і регіональних дилерів,
- оптових покупців для подальшого перепродажу продукції або комплектації проектів.

Особливу роль у збутовій політиці ТОВ «ВЕНТС» відіграє сегмент B2B-клієнтів, що становить основну частину обсягів реалізації. До цієї категорії належать:

- інжинірингові компанії,
- девелопери житлової та комерційної нерухомості,
- будівельні фірми,
- системні інтегратори вентиляційних рішень,
- дистриб'ютори та дилери, що працюють у сфері HVAC.

Ці клієнти здебільшого взаємодіють із компанією через канали 1-го та 2-го рівнів, залежно від того, чи здійснюють вони проєктування і монтаж, чи виступають оптовими закупівельниками без кінцевої інсталяції. Робота з B2B-сегментом передбачає персоніфіковане обслуговування, консультаційний супровід, гнучкі умови поставок, а також післяпродажне сервісне обслуговування. Наявність корпоративного відділу продажів, фахівців з експорту, технічної підтримки та глибокої регіональної дистрибуції дозволяє ВЕНТС ефективно охоплювати професійні сегменти та підтримувати довгострокові партнерські відносини.

Сегментація ринку. Метою сегментації є пошук на ринку найбільш однорідних груп покупців, кожна з яких може розглядатися як окремий ринковий сегмент.

Основні принципи сегментування споживчих ринків :

- сегментування за географічним принципом;

Для розрахунків потенційної місткості ринку взято до уваги приблизну кількість проєктів житлового, комерційного та промислового будівництва в Україні, яка щороку може сягати близько 3 862 об'єктів [60].

А також кількість запланованих будівельних проєктів в таких країнах як Німеччина, Велика Британія, Франція, Туреччина, Швеція, Фінляндія, Норвегія яка сягає 317 697 об'єктів [61].

Якщо на кожному проєкті буде реалізовуватися 7 одиниць продукції, то повна кількість одиниць продукції, яку можуть спожити ці ринки, становить:

$$321\,559 \times 7 = 2\,250\,913 \text{ одиниць}$$

Середня ціна одиниці продукції яка планує впроваджуватися в асортимент ТОВ «Вентс» коливається в межах 109 тисяч гривень. Таким чином повна ємність ринку вентиляційного обладнання в розрахованих країнах становить щонайменше:

$$2\,250\,913 \times 109\,000 \text{ грн} = 245\,349\,517\,000 \text{ грн}$$

Водночас, виходячи з виробничих можливостей підприємства та реально досяжного обсягу ринку (SOM), можна спрогнозувати потенційні обсяги виробництва та суму продажів на найближчі три роки. В першому місяці компанія планує мати обсягом виробництва у розмірі 26 тисяч одиниць, поступово нарощуючи потужності, що забезпечує вихід на річний обсяг виробництва близько 413 тис. виробів. У другому році прогнозований обсяг виробництва становитиме 741 тисячу одиниць. У третій рік за планової виробничої програми в 1 331 тисячу одиниць.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації проєкту

Визначення собівартості продукції є важливим етапом у процесі планування та обліку витрат на підприємстві, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити витрати, що виникають упродовж усього виробничого циклу. До складу собівартості включаються всі необхідні витрати, пов'язані з виготовленням продукції, зокрема: вартість сировини, основних і допоміжних матеріалів, оплата праці виробничого

персоналу, витрати на енергоносії та інші операційні витрати, що забезпечують безперебійну роботу виробничого процесу.

Окрему групу становлять витрати на експлуатацію та технічне обслуговування обладнання, які включають: амортизаційні відрахування, витрати на транспортні засоби, використання інструментів, а також витрати на планові та аварійні ремонти виробничих потужностей.

Крім того, при розрахунку собівартості враховуються загальновиробничі витрати, що забезпечують функціонування інфраструктури підприємства. Сюди належать витрати на опалення, освітлення, зв'язок, оренду приміщень, службовий транспорт та інші ресурси, необхідні для організації та управління виробництвом.

Загалом, формування собівартості продукції передбачає системний підхід до врахування всіх елементів витратної частини, що мають безпосередній чи опосередкований зв'язок із виробничою діяльністю підприємства.

Однією з ключових ініціатив, передбачених у рамках оновлення продуктової стратегії для преміальних торгових марок компанії, є впровадження пластику з УФ-захистом. Такий матеріал дозволяє підвищити стійкість компонентів до впливу сонячного випромінювання, що особливо актуально для зовнішніх вентиляційних рішень або при встановленні у приміщеннях з великим заскленням. Водночас впровадження цієї ініціативи потребує перевірки технологічної готовності підприємства.

На сьогоднішній день компанія «Вентиляційні системи» не використовує у виробництві пластик із вбудованими УФ-стабілізаторами на постійній основі. Для реалізації такого переходу необхідна відповідна сировина (поліпропілен або ABS з УФ-добавками), а також уточнення параметрів дозування і температурного режиму. Існуючі термопластавтомати на підприємстві здатні працювати з такими матеріалами, однак потрібно модернізувати або доукомплектувати обладнання спеціальними блоками дозування стабілізаторів. Також потрібна додаткова підготовка персоналу, зокрема налагоджувальників і контролерів якості, з метою забезпечення сталих характеристик готової продукції. Отже, існує потреба в закупівлі обладнання.

Вартість обладнання для виробництва УФ ламп складає 100 тисяч доларів (4144677,43 грн). При виробництві ультрафіолетових ламп використовують ті ж виробничі лінії, що і для люмінесцентних ламп [62].

Саме такими є капіталовкладення в повноцінну виробничу лінію, базову (початкову) комплектацію якої підприємство має у своєму складі. Виробнича лінія для УФ-ламп складається з етапів формування скляних трубок, виготовлення та монтажу електродів, вакуумування та заповнення газом, активації, монтажу цоколя та фінального тестування якості [63].

Інша важлива ініціатива стосується усунення перетину між торговими марками підприємства, зокрема візуальних, інформаційних і комунікаційних елементів. На практиці це означає перегляд брендбуку, окреме формування дизайну упаковки, каталожної продукції, онлайн-присутності (вебсайти, соціальні мережі) для кожної ТМ. Відповідальність за розробку концепції унікального позиціонування лежить на маркетинг-директорі підприємства. Практична реалізація доручається відділу дизайну, digital-команді, а також менеджерам, закріпленим за окремими брендами. Даний напрям не потребує суттєвих капіталовкладень, однак передбачає значне ресурсне навантаження на команду: розробку окремих презентаційних матеріалів, оновлення описів, підготовку стендів для виставкових заходів. Особливо важливо забезпечити комунікаційну роздільність брендів у цифровому просторі, де сьогодні продукція з різних торгових марок часто подається змішано, що знижує ефект диференціації.

Таблиця 3.1 – Витрати на рекламу і просування товарів

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн	Примітки
1	2	3
Виробництво оновлених рекламних матеріалів (каталоги, буклети, відео)	180	Для всіх торгових марок.
Контекстна реклама та таргетинг у соціальних мережах	150	Вартість контекстної реклами (Google Ads) та таргетованої реклами в соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn).
Участь у виставках, оформлення стендів	200	Вартість участі у виставках, включаючи оренду площі, оформлення стендів, логістику та інші супутні витрати.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Публікації у ЗМІ, PR	250	Вартість розміщення публікацій у галузевих ЗМІ та проведення PR-кампаній.
Email-маркетинг, CRM-розсилки	49,82	Платформи типу Mailchimp.
Усього		829, 82

Джерело: побудовано автором

Ще один напрям — адаптація асортименту під особливості географічних ринків, а саме пропозиція щодо запуску лінійки продукції з 100% переробленого пластику і біорозкладної упаковки для скандинавського ринку. Впровадження такої лінійки передбачає низку практичних дій. По-перше, необхідно вирішити питання із забезпеченням відповідної сировини. На момент написання дослідження компанія не має власних потужностей з переробки вторинного пластику, а отже, виникає потреба або в пошуку нових постачальників, або в розширенні умов співпраці з наявними. Другий варіант є більш імовірним і ресурсно доцільним, адже деякі постачальники компанії вже мають у своїй номенклатурі вторинні матеріали з відповідними сертифікатами (наприклад, ISO 14021).

По-друге, перехід на біорозкладну упаковку потребує оновлення пакувальних ліній. Індивідуальна та транспортна упаковка наразі виготовляється з використанням поліетиленових і поліпропіленових матеріалів. Заміна їх на крафт-папір або PLA-композити потребуватиме заміни термозапаявального обладнання або його переналаштування.

Таким чином, більшість запропонованих змін передбачають не лише концептуальне оновлення продуктової стратегії, але й реальні технологічні, логістичні та кадрові рішення. Частина з них потребує інвестицій (наприклад, закупівля обладнання для УФ-компонентів чи пакувальної лінії), інша частина — організаційної перебудови (перерозподіл обов'язків у команді, оновлення контенту). З урахуванням складності та багаторівневості змін, реалізація заходів має здійснюватися покроково, з попереднім тестуванням кожного з напрямів.

Орієнтовні витрати на реалізацію заходу щодо адаптації асортименту під особливості географічних ринків подані у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на адаптацію продукції під скандинавський ринок.

№	Стаття витрат	Оцінка витрат, тис грн
1	Пошук нових постачальників переробленого пластику (аудит, перевірка сертифікатів, логістика)	65
2	Закупівля пробних партій вторинної сировини для тестування	95
3	Оновлення технічної документації, сертифікація сировини (в т.ч. ISO, RoHS)	55
4	Закупівля або модернізація обладнання для роботи з PLA та крафт-упаковкою	160
5	Закупівля біорозкладної упаковки (перша партія, мінімальний обсяг)	85
6	Навчання персоналу (технологи, оператори, контроль якості)	50
7	Розробка дизайну, еко-маркування, створення окремого каталогу	70
8	Інформаційна кампанія щодо виходу на скандинавський ринок	80
	Разом:	660

Джерело: складено автором

Складемо план продажів виробництва продукції. В перший місяць реалізації проєкту (початку виробництва) підприємство вироблятиме:

- Пожежна вентиляція - 5 тис. штук,
- Побутова ПВУ з Рекуператором - 10 тис. штук,
- ПВУ з електростатичними фільтрами - 8 тис. штук,
- Дифузор - 3 тис. штук.

Проєктом передбачено поступове нарощування обсягів виробництва в межах 5% щомісяця.

Ціна на нову та оновлену продукцію, що впроваджується в межах проєкту, очікувано буде вищою за існуючу через використання більш дорогих матеріалів (переробленого пластику, біоупаковки, УФ-захищених полімерів) та додаткових витрат на сертифікацію, тестування й розробку індивідуального дизайну. Відповідно, у порівнянні з базовими моделями, ціна такої продукції буде зростати з подальшим щорічним підвищенням до 5% у другому та третьому роках. Це пояснюється не лише підвищеною собівартістю, але й тим, що ці продукти мають підвищену додану вартість, розраховану на преміальний або специфічний географічний сегмент ринку.

Отже, ціни на продукцію протягом першого року будуть незмінними та становитимуть: Пожежна вентиляція - 219 тис. грн/штуку, Побутова ПВУ з Рекуператором - 16 тис. грн/штука, ПВУ з електростатичними фільтрами - 198 тис. грн/штука, Дифузор - 6 тис. грн/шт. У другому та третьому роках планується підвищити ціну на продукцію на 5% кожної – табл. 3.3. Ціни на продукцію протягом другого та третього років становитимуть **219,95** тис. грн за штуку Пожежна вентиляція, 16,8 тис. грн за штуку Побутова ПВУ з Рекуператором, 207,9 тис. грн/штук ПВУ з електростатичними фільтрами, 6,3 тис. грн/штук Дифузор. Таким чином визначено ціну на продукцію при 9% та 25%.

План продажів продукції за проєктними заходами наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Обсяг продажів за проектними заходами

Назва продукції	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Очікуваний об'єм продажів, тис. шт. У тому числі:	26	27,3	28,65	30,08	31,58	33,11	34,84	36,57	38,39	40,32	42,33	44,37	741,53	1331,34
Пожежна вентиляція тис шт	5	5,25	5,51	5,78	6,07	6,38	6,7	7,03	7,38	7,75	8,14	8,55	142,89	256,54
Побутова ПВУ з Рекуператором Тис шт	10	10,5	11,02	11,57	12,15	12,7	13,4	14,07	14,77	15,51	16,28	17,01	284,28	510,41
ПВУ з електростатичними фільтрами тис шт	8	8,4	8,82	9,26	9,72	10,21	10,72	11,25	11,81	12,41	13,03	13,68	228,63	410,47
Дифузор тис шт	3	3,15	3,3	3,47	3,64	3,82	4,02	4,22	4,43	4,65	4,88	5,13	85,73	153,92
Ціна продажів, тис грн														
Пожежна вентиляція тис грн	219												219,95	230,94
Побутова ПВУ з Рекуператором тис грн	16												16,8	17,64
ПВУ з електростатичними фільтрами тис грн	198												207,9	218,29
Дифузор тис грн	6												6,3	6,61
Виручка від продажів, тис грн. У тому числі:	2857	2999,85	3149,17	3305,24	3470,13	3644,92	3828,38	4017,51	4217,5	4430,49	4652,36	4884,99	84276,81	158867,87
Пожежна вентиляція тис грн	1095	1149,75	1206,69	1265,82	1329,33	1397,22	1467,3	1539,57	1616,22	1697,25	1782,66	1872,45	31428,65	59245,34
Побутова ПВУ з Рекуператором тис грн	160	168	176,32	185,12	194,4	203,2	214,4	225,12	236,32	248,16	260,48	273,12	4775,9	9003,63
ПВУ з електростатичними фільтрами тис грн	1584	1663,2	1746,36	1833,48	1924,56	2021,58	2122,56	2227,5	2338,38	2457,18	2579,94	2708,64	47532,17	89601,49
Дифузор тис грн	18	18,9	19,8	20,82	21,84	22,92	24,12	25,32	26,58	27,9	29,28	30,78	540,09	1017,41

Побудовано автором

Таблиця 3.4 – План доходів і витрат

Показники	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Виручка від реалізації, тис грн.	2857	2999,85	3149,17	3305,24	3470,13	3644,92	3828,38	4017,51	4217,5	4430,49	4652,36	4884,99	84276,81	158867,87
2. ПДВ, тис грн.	571,4	599,9	629,83	661,04	694,02	728,98	765,67	803,50	843,5	886,09	930,47	976,99	16855,36	31773,57
3. Собівартість, тис грн.	1999,9	2099,89	2204,42	2313,67	2429,09	2551,44	2679,87	2812,26	2952,25	3101,34	3256,65	3419,49	58993,77	111207,51
4. Прибуток від реалізації, тис грн.	857,10	899,96	944,75	991,57	1041,04	1093,48	1148,51	1205,25	1265,25	1329,15	1395,71	1465,50	25283,04	47660,36
5. Податок на прибуток, тис грн.	154,28	161,99	170,06	178,48	187,39	196,83	206,73	216,94	227,75	239,25	251,23	263,79	4550,95	8578,86
6. Чистий прибуток, тис грн.	702,82	737,97	774,69	813,09	853,65	896,65	941,78	988,31	1037,50	1089,90	1144,48	1201,71	20732,09	39081,50

Побудовано автором

Рентабельність продажів (або маржа прибутку) показує, скільки прибутку приносить кожна гривня з обсягу реалізації. Маржу прибутку, як правило, визначають окремо за кожним видом діяльності або за кожною групою реалізованої продукції за формулою 3.1:

(3.1)

$$Rs = \frac{\Pi}{B} 100\%,$$

де Π – прибуток;

B – виручка від реалізації продукції.

прибуток = 25 283,04 тис. грн (за рік)

виручка = 84 276,81 тис. грн

$\approx 0,3$ або 30%

З кожної гривні виручки підприємство отримує 30 копійок чистого прибутку, що є високим показником. Така маржинальність свідчить про ефективну цінову політику, контроль за витратами та наявність доданої вартості в продукції.

Період окупності проекту відображає час, який потрібен для того, щоб сума надходжень від реалізації проекту відшкодувала суму витрат на його впровадження. Період окупності звичайно вимірюється в роках або місяцях та може бути розрахований за формулою 3.2:

(3.2)

$$PBP = \frac{\Pi}{ACI}$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

Π – сума інвестиційних витрат, тис. грн.;

ACI – щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн.

Π – інвестиції = 4144,68 (УФ) + 660 (Скандинавія) + 829,82 (Маркетинг) = 5634,5 тис. грн

ACI – річний чистий прибуток = 20 732,09 тис. грн

Результат: $PBP = 5634,5 / 20732,09 \approx 0,27$ роки $\approx 3,2$ місяці

Період окупності становить лише 3,2 місяці, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту. Це означає, що всі витрати на впровадження нової продукції будуть повністю компенсовані менше ніж за квартал. Починаючи з четвертого місяця, компанія буде працювати з чистим прибутком без боргового навантаження.

Запропонований проєкт відзначається високою рентабельністю (30%) та надзвичайно коротким періодом окупності (≈ 3 місяці). Це свідчить про його фінансову доцільність, ефективність і низький ризик. Такі результати є характерними для стратегічно продуманих інноваційних ініціатив із високим потенціалом масштабування та виходу на нові ринки.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Таблиця 3.5 - Оцінка конкурентоспроможності виробів промислові та побутові вентилятори за результатами реалізації проєкту

Критерій	Промислові вентилятори		Побутові вентилятори	
	ВЕНТС	SystemAir	ВЕНТС	Helios
Якість	5↑	5	5↑	5
Ціна	5	3	5	2
Технологічність	4	5	4	5
Інноваційність	5↑	5	5↑	5
Енергоефективність	4	5	4	5
Сервісне обслуговування	4	5	4	4
Дизайн / функціональність	4↑	4	4	5
Сума балів	31	32	31	31

Джерело: складено автором.

Реалізація запропонованих заходів позитивно позначиться на результатах роботи підприємства, про що свідчить показники табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні показники діяльності ТОВ «ВЕНТС» за результатами реалізації проєкту

№ п/п	Назва рядка	2024 рік	Проект	Темп зростання, %
	2	3	4	5
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4 822 113	4 867 571	100,94
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 690 234	2 722 054	101,18

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
3.	Чистий прибуток, тис. грн	524 620	535 803	102,13
4.	Вартість основних засобів, тис.грн.	852 665	856 810	100,49
5.	Віддача основних засобів	5,66	5,68	100,45
6.	Витрати на 1 грн чистого доходу	0,56	0,56	100,24
7.	Чиста рентабельність продажу, %	10,88	11,01	0,13

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ВЕНТС» шляхом поглиблення продуктової диференціації. Запропонований підхід передбачає формування єдиного стратегічного проєкту, який охоплює як фізичні характеристики продукції, так і маркетингові, сервісні та інформаційні аспекти її позиціонування.

Ключовими напрямками розвитку стали: виокремлення унікальності кожної торгової марки компанії, створення продуктів із високою екологічною цінністю для скандинавського ринку, просування патріотичної лінійки продукції в Україні, розробка інноваційних рішень для медичних установ та впровадження «розумних» функцій в системи пожежної вентиляції. Такий підхід дозволяє охопити різні сегменти ринку й підвищити сприйняття цінності продукції серед споживачів.

У межах запропонованого проєкту було визначено послідовність реалізації маркетингових дій, програму оновлення каналів збуту з акцентом на B2B-клієнтів, а також цінову політику, що враховує рівень витрат, прибутковості та конкурентне середовище, визначено сегмент та розроблено план продажів продукції.

На основі фінансових розрахунків доведено ефективність запропонованого проєкту. Рентабельність продажів становить близько 30%, що свідчить про високий рівень маржинальності та здатність продукції генерувати прибуток. Період окупності інвестицій складає приблизно 3,2 місяці, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів і мінімізацію фінансових ризиків. Такі показники підтверджують не лише економічну доцільність обраного курсу розвитку, але й стратегічну життєздатність оновленої продуктової стратегії ТОВ «ВЕНТС».

ВИСНОВКИ

У межах дослідження було комплексно розглянуто теоретичні, аналітичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на основі продуктової диференціації.

У першому розділі обґрунтовано теоретичні засади конкурентоспроможності продукції, зокрема, проаналізовано сучасні наукові підходи до визначення поняття конкурентоспроможності, її оцінювання та основні методи реалізації стратегії диференціації. Визначено, що продуктова диференціація є одним із ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє підприємствам виділятися на ринку, формувати споживчу лояльність і забезпечувати сталий прибуток. Розглянуто кращі практики вітчизняних і закордонних компаній, нормативно-правові аспекти та методичне підґрунтя реалізації стратегії диференціації.

У другому розділі проведено всебічний аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Вентиляційні системи». На основі статистичних і фінансових даних оцінено динаміку обсягів виробництва, структуру асортименту, рівень конкурентоспроможності продукції, а також вплив внутрішніх і зовнішніх факторів за допомогою SWOT- і PEST-аналізу. Визначено основні проблеми, що стримують зростання конкурентних переваг, зокрема: дефіцит робітничих кадрів, зростання собівартості, потреба в глибшій адаптації до експортних ринків. Водночас виявлено сильні сторони — потужна виробнича база, гнучка продуктова політика, інноваційна спрямованість.

У третьому розділі запропоновано конкретні шляхи вдосконалення продуктової стратегії підприємства через реалізацію заходів з розширення асортименту, впровадження інноваційних екологічних рішень, створення преміальних та спеціалізованих продуктів (для медицини, скандинавських ринків, об'єктів укриття). Розроблено план впровадження стратегічних заходів з визначенням відповідальних осіб, необхідних витрат, ризиків і очікуваного економічного ефекту. Також наголошено на важливості комунікаційної та маркетингової підтримки стратегії диференціації.

На основі фінансових розрахунків доведено ефективність запропонованого проєкту. Рентабельність продажів становить близько 30%, що свідчить про високий рівень маржинальності та здатність продукції генерувати прибуток. Період окупності інвестицій складає приблизно 3,2 місяці, що забезпечує швидке повернення вкладених коштів і мінімізацію фінансових ризиків. Такі показники підтверджують не лише економічну доцільність обраного курсу розвитку, але й стратегічну життєздатність оновленої продуктової стратегії ТОВ «ВЕНТС».

Таким чином, дослідження підтвердило, що продуктова диференціація є дієвим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності продукції. Запропоновані заходи можуть бути практично впроваджені на підприємстві, що дозволить йому посилити позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, адаптуватися до умов воєнного часу та посилити експортний потенціал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с. URL: <https://surl.li/kqwiul> (дата звернення: 25.10.2024).
2. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. URL: <https://surl.li/qbykhh> (дата звернення: 25.10.2024).
3. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2003. 250 с. URL: <https://surli.cc/lshmhx> (дата звернення: 25.10.2024).
4. Бурденюк Т.Г. Конкурентоспроможність як об'єкт стратегічного аналізу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. №14. Ч.2. URL: <https://surl.li/jxgglp> (дата звернення: 25.10.2024).
5. Літвінова В.О. Проблеми класифікації факторів конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник 91 Ужгородського університету. Серія економіка*. 2011. №33. Ч.2. URL: <https://surl.lt/rzessy> (дата звернення: 25.10.2024).
6. Янкового О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с. URL: <https://surl.li/xlzs1h> (дата звернення: 25.10.2024).
7. Ільчук М.М., Коновал І.А., Мельникова І.В. Конкурентоспроможність продукції скотарства і птахівництва України в системі євроінтеграції: монографія. Київ: ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2015. 321 с. URL: <https://surl.li/vtdmro> (дата звернення: 25.10.2024).
8. Трещов М.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. *Економічний простір*. 2009. №23. Ч.1. URL: <https://surli.cc/xqthhy> (дата звернення: 07.11.2024).

9. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №14. URL: <https://surl.lt/lbgyme> (дата звернення: 07.11.2024).
10. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Економіст*. 2010. №6. URL: <https://surl.li/rcbypd> (дата звернення: 07.11.2024).
11. Блонська В.І., Депа Н.Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №. 20.15. URL: <https://surl.li/zbqkao> (дата звернення: 07.11.2024).
12. Клименко С.М. Дуброва О.С., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 527с. URL: <https://surl.li/ohzrar> (дата звернення: 07.11.2024).
13. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p. URL: <https://surl.li/evtemt> (дата звернення: 23.11.2024).
14. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. URL: <https://surl.li/oslemv> (дата звернення: 23.11.2024).
15. Шевчук О.Ю. Стратегія диференціації продукції на ринку соняшника. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. №2. Ч.31. URL: <https://surl.li/jcubbf> (дата звернення: 23.11.2024).
16. Роїк О. М., Азарова А. О., Небава М. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с. URL: <https://surl.li/ezejfn> (дата звернення: 23.11.2024).
17. ТЕМА 6. Маркетингові стратегії диференціації і позиціонування. *Головна*. URL: <https://surl.li/hyyvlg> (дата звернення: 23.11.2024).
18. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ДП «Вид. дім “Персонал”», 2018. 350 с.

19. Компанець Д. Формування стратегії диференціації продукції на споживчому ринку. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф, м. Луцьк. 27 жовтня 2020 р. Луцьк, 2020. С. 94-95. URL: <https://surl.li/stqnfv> (дата звернення: 02.12.2024).
20. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник Економіки*. 2008. №4, С. 125-33. URL: <https://surl.li/pqebad> (дата звернення: 02.12.2024).
21. Про компанію. Vents Україна: вебсайт. URL: <https://vents.ua/about/> (дата звернення: 15.12.2024).
22. ВЕНТС відзначає 15-річчя компанії. *Вентс Україна*: вебсайт. URL: <https://vents.ua/vents-otmechaet-15-letie-kompanii/> (дата звернення: 15.12.2024).
23. Вентс названо кращим підприємством галузі. *Вентс Україна*: вебсайт. URL: <https://vents.ua/vents-nazvano-kraschym-pidpryjemstvom-haluzi/> (дата звернення: 15.12.2024).
24. Вентс потрапив до топрейтингу експортерів України за версією Forbes. *Вентс Україна*: вебсайт. URL: <https://vents.ua/vents-is-among-the-top-ukrainian-exporters-according-to-forbes/> (дата звернення: 28.03.2025).
25. Досьє компанії ТОВ "ВЕНТС" або ТОВ "ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ". *Youcontrol*: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30637114/ (дата звернення: 25.03.2025).
26. Звіт про управління товариства з обмеженою відповідальністю «Вентиляційні системи». 28 лютого 2025 р. URL: <https://surl.lu/vgizlv> (дата звернення: 25.03.2025).
27. Організаційна структура ПрАТ ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ станом на 31.12.2023 р. URL: <https://surl.li/ubmdyf> (дата звернення: 21.12.2024).
28. Статут ТОВ «ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ» (редакція від 09.08.2024 р.) URL: <https://surl.lu/aptlyy> (дата звернення: 21.12.2024).

29. Річний звіт ПрАТ ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ (30637114) за 2023 рік. URL: <https://surl.li/rsgggh> (дата звернення: 22.01.2025).
30. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік (ПрАТ ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ). URL: <https://surl.li/rjbwwz> (дата звернення: 22.01.2025).
31. Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік (ПрАТ ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ). URL: <https://surl.li/yrnfvv> (дата звернення: 22.01.2025).
32. Річна фінансова звітність за 2022 рік з аудиторським висновком (у повному обсязі). *Ventilation Systems – ПрАТ "ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ" – ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ АКЦІОНЕРІВ ТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ.* URL: <https://surl.li/nybkbx> (дата звернення: 22.01.2025).
33. Річна фінансова звітність за 2023 рік з аудиторським висновком (у повному обсязі). *Ventilation Systems – ПрАТ "ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ" – ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ АКЦІОНЕРІВ ТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ.* URL: <https://surl.li/nybkbx> (дата звернення: 28.01.2025).
34. Річна фінансова звітність за 2024 рік з аудиторським висновком (у повному обсязі). *Ventilation Systems – ПрАТ "ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ" – ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ АКЦІОНЕРІВ ТА СТЕЙКХОЛДЕРІВ.* URL: <https://surl.li/nybkbx> (дата звернення: 25.03.2025).
35. 30637114 – ТОВ ВЕНТС АБО ТОВ ВЕНТИЛЯЦІЙНІ СИСТЕМИ. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України: вебсайт.* URL: <https://opendatabot.ua/c/30637114> (дата звернення: 25.03.2025).
36. Чайка Т.Ю, Лошакова С.Є, Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ.* 2018. №15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf (дата звернення: 03.02.2025).

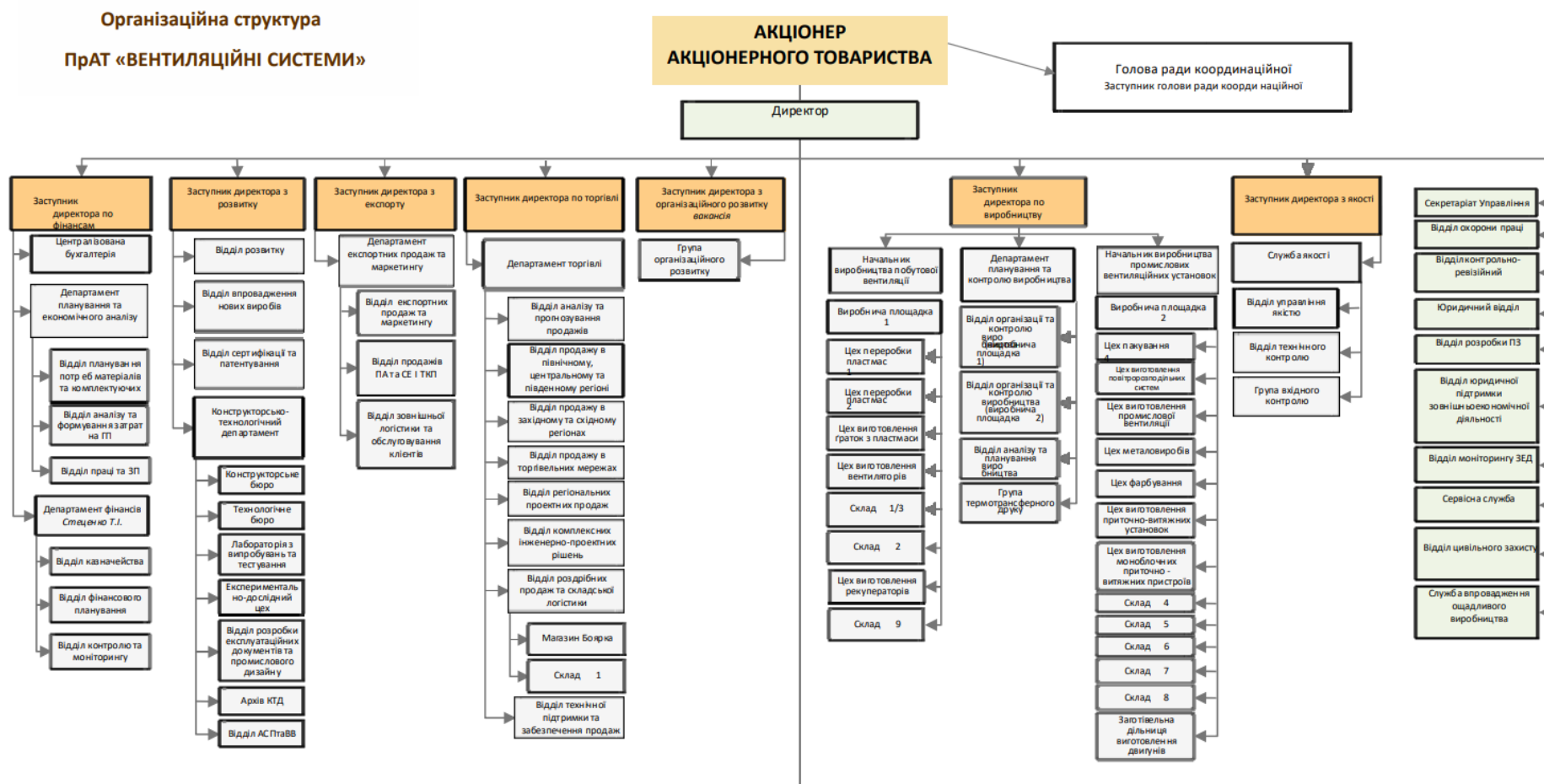
37. Costea, C.D., & Hostiuc, F. (2009). The liquidity ratios and their significance in the financial equilibrium of the firms. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 9(1), 252-261. URL: <http://www.seap.usv.ro/annals/ojs/index.php/annals/article/viewFile/176/182> (дата звернення: 03.02.2025).
38. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності оборотних активів. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/292-oborotnist-oborotnikh-aktiviv> (дата звернення: 08.02.2025).
39. Vlasiuk, N.L. (2004), "Evaluation of business activity of enterprises", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, Vol.14.4, pp. 172-176.
40. Галузь холодильного та кліматичного обладнання України в умовах війни. *Вентс Україна*: вебсайт. URL: <https://surl.li/mltzdm> (дата звернення: 10.02.2025).
41. Редактор Pro-Consulting.ua. Ринок побутового вентиляційного обладнання в Україні: розвиток на прагненні до економії. *Surli.cc - shortened links service from Surli*: вебсайт. URL: <https://surli.cc/gutuhx> (дата звернення: 10.02.2025).
42. Дослідження галузі холодильного та кліматичного обладнання України в умовах війни. *Дія.Бізнес Старт*: вебсайт. URL: <https://surl.li/klokqu> (дата звернення: 10.02.2025).
43. Аналіз ринку кліматичного обладнання в Україні. 2023 рік. *Pro-Consulting*: вебсайт. URL: <https://surl.lu/agiwnn> (дата звернення: 10.02.2025).
44. Про компанію. Вентсервіс: вебсайт. URL: <https://vents.ua/about/> (дата звернення: 15.02.2025).
45. Про компанію. Aerostar: вебсайт. URL: <https://aerostar.ua/ua> (дата звернення: 15.02.2025).
46. Про нас. Soler & Palau: вебсайт. URL: <https://solerpalau.org.ua/pro-nas/> (дата звернення: 15.02.2025).

47. Про нас. SystemAir: вебсайт. URL: <https://www.systemair.com/uk-ua> (дата звернення: 15.02.2025).
48. Про компанію виробника рекуператорів - Prana. *Prana*: вебсайт. URL: <https://prana.ua/about-us/> (дата звернення: 15.02.2025).
49. Про нас. ТОВ Вентокс. Ventoxx: вебсайт. URL: <https://ventoxx.ua/about/> (дата звернення: 15.02.2025).
50. Ruck Ventilatoren GmbH DE Home. *ruck Ventilatoren GmbH DE Home*: вебсайт. URL: <https://www.ruck.eu/?qv=0&psf=0&unit=1> (дата звернення: 15.02.2025).
51. Helios Ventilatoren. *Ventilatoren und Lüftungssysteme für Wohnen, Industrie, Gewerbe* | *Helios Ventilatoren*: вебсайт. URL: <https://www.heliosventilatoren.de/en/> (дата звернення: 17.02.2025).
52. Про компанію. Maiko group. *Vesgroup*: вебсайт. URL: <https://vesgroup.com.ua/ventilation/maiko/> (дата звернення: 17.02.2025).
53. Про виробника. Авента. Aventa: вебсайт. URL: <https://www.ecoclimate.biz/ua/awenta/> (дата звернення: 17.02.2025).
54. Вентиляційне обладнання Elicent в Україні. Elicent. URL: <https://elicent.com.ua> (дата звернення: 17.02.2025).
55. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентноздатність // Стратегія економічного розвитку України: Київ: КНЕУ, 2001. С.77–84.
56. Національний банк України. Інфляція за підсумками 2025 року знизиться до однозначного рівня, а зростання економіки триватиме – Інфляційний звіт. *Національний банк України*: вебсайт. URL: <https://surl.li/ghldbx> (дата звернення: 08.04.2025).
57. Green Building Materials Market Size, Share | Growth Report 2030. *Allied Market Research*: вебсайт. URL: <https://surl.li/lociaz> (date of access: 08.04.2025).
58. Ventilation Equipment Market Research Report: вебсайт. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/ventilation-equipment-market-28755>

59. Пикало О. Прогноз зростання ВВП України у 2025 році. Єврокомісія прогнозує зростання на 2,0% – Forbes.ua: вебсайт. URL: <https://surl.li/jrgrlq> (дата звернення: 08.04.2025).
60. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози: вебсайт. URL: <https://surl.li/pwfgob> (дата звернення: 28.04.2025).
61. Building Permits - Countries - List | Europe: вебсайт. URL: <https://surl.li/wirzpn> (date of access: 28.04.2025).
62. 2024 house building on par with 2023 as developers increase activity in private sector: вебсайт. URL: <https://surl.li/ouiknk> (date of access: 01.05.2025).
63. The Manufacturing Process of a Fluorescent Light Bulb | Shine Retrofits Lighting Blog: вебсайт. URL: <https://surli.cc/bcrlcl> (date of access: 01.05.2025).
64. Ціна електроенергії для промисловості 8,4 грн/кВт | Укравтономгаз. Укравтономгаз: вебсайт URL: <https://surl.lu/oitfsi> (дата звернення: 01.05.2025).

ДОДАТОК А

Організаційна структура ТОВ «Вентс» станом на 31.12.2023



Проживження додатку А

