

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**
(за матеріалами ТОВ «Віконний центр»)

Викона(в/ла): студент(ка) 4-го року
навчання,

спеціальності 073 Менеджмент

Крайня Д. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Боднар О. В.

(прізвище та ініціали)

доктор економічних наук, старший
науковий співробітник

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 20____ р.

Київ – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ К. В. Пічик

« _____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Крайня Дар'я Олегівна

1. Тема роботи – «Удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства»

Науковий керівник роботи: Боднар Ольга Василівна, д. е. н., старший науковий співробітник

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь,
вчене звання)

затверджені наказом ВНЗ від « 05 » травня 2023 р. № 524-с.

2. Строк подання студентом роботи « 17 » травня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: теоретичні положення економіки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників в області менеджменту і маркетингу; теорія і практика застосування процесного підходу до управління ефективністю доходності діяльності підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність поняття управління ефективністю діяльності підприємства; розглянути методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства; дослідити існуючі підходи управління ефективністю діяльності підприємства; надати загальну характеристику ТОВ «Віконний центр» та його організаційно-управлінську структуру; провести аналіз середовища та конкурентних можливостей підприємства; оцінити ефективність економічної діяльності підприємства; визначити основні напрями удосконалення управління ефективністю діяльності; обґрунтувати заходи щодо поліпшення управління ефективністю доходності діяльності підприємства; оцінити ефективність запропонованих заходів щодо поліпшення управління ефективністю доходності діяльності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 2 рисунки, 22 таблиці, 9 формул.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	17.10.2022		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	15.11.2023		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	25.12.2022		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	19.01.2023		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	16.02.2023		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		12.02.2023		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		03.03.2023		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		28.04.2023		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	10.05.2023		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	12.05.2023		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	17.05.2023		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	17.05.2023		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «22» грудня 2022 р.

Науковий керівник _____
(підпис)

Боднар О. В.
(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Крайня Д. О.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність поняття управління ефективністю діяльності підприємства...	10
1.2. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства	13
1.3. Існуючі підходи управління ефективністю діяльності підприємства ...	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІКОННИЙ ЦЕНТР»	28
2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційно-управлінська структура	28
2.2. Аналіз середовища та конкурентних можливостей підприємства	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІКОННИЙ ЦЕНТР»	52
3.1. Основні напрями удосконалення управління ефективністю діяльності	52
3.2. Обґрунтування заходів щодо поліпшення управління ефективністю діяльності підприємства	55
3.3. Оцінка ефективності заходів щодо поліпшення управління ефективністю діяльності підприємства	59
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кінцевою метою діяльності будь-якого підприємства є випуск продукції (надання послуг), запланованого обсягу, що володіють встановленим набором властивостей, певного рівня якості і у встановлений термін. Однак, при плануванні обсягу виробництва, виробник керується не тільки рівнем попиту на дану продукцію, але і прагне до максимізації ефективності виробництва. В наслідок цього необхідність проведення оцінки якості роботи організації обумовлюється, в першу чергу, визначенням економічної ефективності виробленої продукції. Досягнення високого рівня ефективності виробництва дає можливість розширення виробництва.

Економічна діяльність та ефективність виробництва підприємства переважно залежать від управління ефективністю діяльності, що являє собою систему принципів і методологій формування та реалізації управлінських рішень щодо всіх основних аспектів діяльності.

Управління ефективністю діяльності можна вважати механізмом, який складається з певних частин, що за умови скоординованої роботи, правильно обраних методів управління, програми мотивацій дозволяє досягти відмінного результату.

Актуальність удосконалення управління економічної ефективності діяльності підприємства та різноманітність поглядів і запропонованих методів як зарубіжних, так і вітчизняних науковців зумовили вибір теми бакалаврської роботи.

Ступінь розробленості проблеми. Теоретичною базою проведення дослідження послужили наукові праці зарубіжних вчених: В. Ансоффа, Р. Мінцберга, Дж. Пірса, М. Портера, К.Х. Рамперсада, А.Дж. Стрикленда, К.Дж. Хаттена, Дж.М. Хігінса, Д. Чандлера, Д. Чампі, Д. Шендела та ін.

Серед робіт українських дослідників в цій області можна виділити дослідження наступних вчених: В.В. Арестенко, Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова, І.М. Буднікевич, О.А. Галич, Ю.В. Вакуленко, І.О. Терещенко, Т.В.

Крутько, В.В. Готра, Ю.І. Філін, І.О. Давидова, К.Ю. Величко, В.І. Дериховська, М.В. Корж, Т.С. Чуніхіна, К.І. Маліношевська та багато інших.

Незважаючи на значний обсяг робіт, присвячених процесному управлінню підприємством, цілий ряд теоретичних і практичних питань, пов'язаних з даною проблемою, залишаються дискусійними і вимагають додаткового вивчення.

Все вищевикладене послужило підставою для вибору теми дослідження, формулювання його цілей і завдань.

Мета кваліфікаційної роботи: аналіз та дослідження проблем і перспектив управління ефективністю діяльності підприємства, обґрунтування методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ефективності діяльності підприємства.

Досягнення основної мети дослідження зумовило необхідність вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність поняття управління ефективністю діяльності підприємства;
- вивчити методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства;
- розглянути існуючі підходи управління ефективністю діяльності підприємства;
- навести загальну характеристику діяльності та управління організаційною структурою підприємства;
- провести аналіз середовища та конкурентних можливостей підприємства;
- оцінити показники ефективності діяльності;
- виявити основні напрями удосконалення управління ефективністю діяльністю;
- обґрунтувати заходи щодо поліпшення управління ефективністю доходності діяльності підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо поліпшення управління ефективністю доходності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Віконний центр».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад поліпшення управління ефективністю діяльності підприємства.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять теоретичні положення економіки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників в області менеджменту і маркетингу. У рамках відомих сучасних підходів в менеджменті аналізувалися теорія і практика застосування процесного підходу до управління ефективністю доходності діяльності підприємства.

Інструментарно-методичний апарат дослідження. Дослідження в роботі проводилось на основі системного аналізу і процесного підходу до об'єкта дослідження. В ході виконання роботи застосовувалися методи логічного і статистичного аналізу, графічного відображення даних, метод зіставлення аналізованих явищ і процесів в економічній дійсності. Використання сукупності цих методів наукового пізнання дозволило забезпечити достовірність результатів проведеного аналізу та синтезу отриманих в процесі дослідження даних.

Інформаційно-емпірична база дослідження. Статистична репрезентативність і фактологічна достовірність даних дослідження забезпечуються використанням матеріалів наукових публікацій: монографій, наукових журналів вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичних оглядів за вказаними аспектів у рамках досліджуваної проблематики.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексу теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління ефективністю доходності діяльності підприємства.

Теоретична значимість дослідження полягає в розширенні наукового знання в області управління ефективністю доходності діяльності підприємства, в описі діяльності підприємства щодо формування конкурентної стратегії у вигляді безперервних взаємопов'язаних функцій щодо управління ефективністю доходності діяльності підприємства.

Авторські наукові пропозиції щодо формалізації процесу розробки управління ефективністю доходності діяльності підприємства, а також результати узагальнень можуть використовуватися в навчальних та дослідницьких цілях у вищих навчальних закладах при підготовці наукових праць і навчальних видань, а також у складі матеріалів елективних курсів з економічних спеціальностей.

Практична значимість результатів дослідження полягає в тому, що обґрунтовані теоретичні положення у сфері процесного управління та розроблені управління ефективністю доходності діяльності підприємства можуть застосовуватися для вдосконалення діяльності підприємств на основі використання можливостей і переваг процесного підходу та структуризації бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття управління ефективністю діяльності підприємства

Комплексна оцінка економічної ефективності підприємства і його фінансового стану є важливим і завершальним етапом комплексного економічного аналізу підприємства.

Оцінка ефективності діяльності організації активно розробляється протягом останніх десятиліть економістами по всьому світу – як практиками, так і вченими. Починаючи з 80-х років XX століття в західній економічній науці, по суті, складається нова галузь менеджменту – системи оцінки ефективності діяльності (Performance Measurement Systems). Вітчизняні економісти та практики управління, на відміну від західних колег, поки не виділяють системи оцінки ефективності діяльності в окремий напрямок менеджменту. Історія розвитку таких систем та існуючий рівень їх теоретичного осмислення дозволяє говорити про нову дисципліну менеджменту, що склалася. Розглянемо аргументи на користь цієї точки зору.

Ефективність в перекладі з латинського означає результат, результативність. Слід розрізняти ефективність як економічну категорію і поняття економічна ефективність. Якщо економічна ефективність відображає виробничо-господарську результативність, то ефективність як економічна категорія показує ефективність всієї сукупності процесу суспільного виробництва. [9]

Таким чином, економічна ефективність стає практичним інструментом, який слугує цільовим орієнтиром для управління і спрямовує його роботу в русло раціональності, необхідності, обґрунтованості та виправданості. Іншими словами, вона визначає інтенсивність і успішність інноваційного розвитку і вдосконалення підприємства. Розрахунок економічної ефективності можна з повним правом віднести до однієї з задач оптимізації систем. Він повинен враховувати не тільки

кількісний ріст грошових показників фірми (наприклад, збільшення її прибутку), але і прогресивні якісні зміни в ній [6].

Тільки як кількісне поняття, економічна ефективність може застосовуватися в процесі так званого «управління результатами», оскільки вона допомагає їм орієнтуватися на максимізацію результату (по суті – збільшення прибутку). Але відносність оцінки результату до витрат може призвести до того, що витрати на досягнення того ж результату будуть знижені, ефективність зросте, хоча реального економічного зростання не буде, а отриманий прибуток виявиться короткостроковим [31, с.143].

Підприємство зможе нарощувати свої конкурентні переваги тільки тоді, коли буде брати до уваги широку сукупність цільових індикаторів, як кількісних, так і якісних. Серед останніх облік зростання потреб покупців товарів та послуг, розширення цільової аудиторії, оволодіння більш широкими ціновими сегментами ринку, переорієнтація стратегічних напрямків діяльності тощо.

Крім інноваційних шляхів розвитку, пов'язаних з політикою якісної зміни виробничих ресурсів та витрат, у багатьох, навіть досить прибуткових підприємств залишаються резерви у використанні вже наявних ресурсів, наприклад, застарілих технологій виробництва. Це означає, що корисні блага з цих, що знаходяться в наявності ресурсів витягуються не повно, не в максимально можливій мірі. У даному випадку аналіз економічної ефективності дозволяє фірмі забезпечити повну зайнятість ресурсів, тобто їх повне використання. Причому повна зайнятість означає не максимальну, а оптимальну зайнятість ресурсів. Це легко зрозуміти на прикладі використання сільськогосподарських угідь – їх не можна експлуатувати постійно, з року в рік, частина земель обов'язково повинна перебувати під паром, тобто просто відпочивати. Але і нераціонально порожніх угідь та при повній зайнятості немає, як не повинно на промисловому підприємстві залишатися невикористаних виробничих потужностей, вакантних або надлишкових робочих місць [16, с.198].

Також слід розрізняти економічні категорії: ефективність та результат. Результат на відміну від ефективності може носити негативний характер.

Види ефективності:

- економічна ефективність (спрямована на оптимальне досягнення результату господарської діяльності, особливо у вигляді прибутку);
- соціальна ефективність (задоволення соціальних потреб всіх працівників підприємства);
- технічна ефективність (виконання кількісних і якісних вимог до продукції);
- екологічна ефективність (оптимальний захист навколишнього середовища).

Деякі вчені економісти визначають економічну ефективність як максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами підприємства та економічними результатами діяльності цього підприємства. Вітчизняні дослідники А. М. Жемчугова і М. К. Жемчугов дають наступне визначення: «Ефективність – результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що зумовив його отримання».

Економічна ефективність визначається як ефективність коштів, вкладених в конкретну економічну діяльність, і оцінюється з точки зору економічних результатів цієї діяльності.

На підставі наведених визначень можна зробити висновок, що в основі економічної ефективності лежить інтенсифікація використання фінансових і виробничих результатів. Інтенсифікація виступає причиною, а ефективність – проявом, тобто наслідком.

Традиційна модель оцінки ефективності підприємства має свої плюси і мінуси [33, с.87]:

- до переваг даної моделі можна віднести нескладні алгоритми обчислення, простоту впровадження і універсальність застосування, доступність інформації для обчислення необхідних показників, розроблена методична база, велика кількість прикладів застосування даної моделі на конкретних підприємствах;
- до недоліків традиційної фінансової моделі відносять вузькоспрямовану орієнтацію, вузьку інформативність, відсутність обліку фактору ризику, неповний облік витрат по залученню капіталу, труднощі в порівнянні показників

ефективності декількох підприємств внаслідок різниці в обліковій політиці [38, с.102].

Показники економічної ефективності можна розподілити за такими групами:

- показники ефективності використання основних засобів;
- показники ефективності використання оборотних коштів;
- показники ефективності використання трудових ресурсів;
- показники ефективності поточних витрат;
- показники ділової активності;
- показники ефективності використання капіталу.

Розрізняють загальну і порівняльну ефективність виробництва.

Загальна ефективність (абсолютна) обчислюється за визначенні і у проміжок часу по підприємству та характеризує загальну величину економічного ефекту в порівнянні з розміром витрат окремо і в сукупності [6].

1.2. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства

В даний час існує безліч методів визначення економічної ефективності підприємства, але найбільш широко використовується традиційна модель оцінки ефективності, суть якої полягає у відстороненні від зовнішнього впливу і оцінці економічної ефективності підприємства на основі розрахунку внутрішніх показників діяльності.

При вивченні ефективності діяльності підприємства можливі два підходи до вибору методики дослідження [44, з. 87]:

- результати фінансово-господарської діяльності представлені системою показників;
- результати фінансово-господарської діяльності характеризуються одним зведеним показником.

У зв'язку з цим методи оцінки економічної ефективності діяльності підприємства можна розбити на дві групи [32, с.73]:

- без розрахунку інтегрального показника (евристичні методи);
- з розрахунком інтегрального показника.

Евристичні методи оцінки ґрунтуються на досвіді аналітика. Прикладами евристичних методів оцінки показників діяльності підприємства є горизонтальний і вертикальний аналіз.

Інтегральний показник ефективності дає оцінку ефективності використання економічного потенціалу при здійсненні підприємством економічної діяльності. Його зростання порівняно з планом або в динаміці означає краще здійснення діяльності та більш ефективне використання господарських ресурсів.

Існує кілька методів розрахунку єдиного інтегрального показника ефективності діяльності підприємства. Одним з інтегральних показників економічної ефективності організації є рентабельність активів.

Методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності організації представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Методи комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності організації

Назва методу	Спосіб використання
Метод сум	Підсумування темпів зростання досліджуваних показників
Середня арифметична зважена	Аналіз темпів приросту з урахуванням ваги кожного показника
Метод суми місць	Підсумування місць, досягнутими підприємствами з різних відібраними показниками
Метод бальної оцінки	Кожен показник має свій ваговий бал, в балах також оцінюються прирости показників за певною шкалою
Метод приросту сукупного ресурсу на 1% приросту продажів продукції	Для комплексної оцінки розраховується приріст сукупного ресурсу на 1% приросту продукції. Для 1% приросту продукції можна розрахувати частку екстенсивності і частку інтенсивності
Метод визначення частки впливу інтенсифікації на приріст продукції, взяте за 100%	Використовуючи індексний метод, вплив кількісного фактору визначають діленням темпу приросту ресурсу на темп приросту результативного показника і множенням на 100%. Для визначення частки впливу якісного фактору отриманий результат вираховується із 100%

Джерело: складено автором за даними [28, с.28-30]

Методи оцінки ефективності економічної інтеграції організацій поділяються у вітчизняній і зарубіжній літературі на два типи: перспективний і ретроспективний. Суть перспективних методів оцінки ефективності інтеграції міститься в порівнянні сум витрат на інтеграцію з оцінкою, що містить в собі наведену суму очікуваного доходу, який можна буде отримати від інтеграції організації. Серед перспективних методів оцінки ефективності економічної інтеграції виділяють дохідний, порівняльний і витратний підходи [15, з. 5-8].

Витратний підхід призначений для знаходження вартості компаній, діючих протягом багатьох років. Цей підхід до оцінки ефективності інтеграції спирається на наявні в організації активи, знижуючи, таким чином, фактор невизначеності оцінки. Однак при цьому він має деякі недоліки. При його застосуванні не враховується ймовірність зміни ринкової ситуації і, відповідно, рівень прибутку та рентабельності організації в майбутньому, а баланс підприємства не може відобразити всієї значущості організації. Крім цього, існують також труднощі із знаходженням обґрунтованого потоку готівки і помірною ставкою дисконтування.

Порівняльний підхід полягає в оцінці ефективності діяльності організації при порівнянні з аналогічними організаціями. Суть методу полягає в знаходженні найбільш важливих критеріїв організації і визначенні схожих за характеристиками організацій – аналогів. Недоліком цього підходу є те, що практично неможливо знайти абсолютно однакові організації, а також не прогнозується розвиток організації.

Основою дохідного підходу є знаходження двох коефіцієнтів [19, с. 225]:

- вартості майбутнього потоку готівки;
- ставки дисконтування.

Складність оцінки ефективності інтеграції за цим методом полягає в точності прогнозування майбутньої вартості грошових потоків організації. При цьому особливо важливим параметром є часовий період, який береться для прогнозування ефективності інтеграції.

Найкращим періодом буде такий інтервал, протягом якого витрати на економічну інтеграцію організацій будуть менше, ніж прогнозована ставка

прибутковості. Основними труднощами при застосуванні цього підходу є такі моменти, як невизначений характер оцінки, неможливість застосування цього методу до організацій, які довгий час не отримували доходів, а також суб'єктивність прогнозування та визначення основних коефіцієнтів.

Перспективні методи оцінки ефективності економічної інтеграції часто застосовуються при прийнятті рішень про проведення інтеграції організацій, а укладають у собі імовірний характер майбутніх результатів, що призводить до відсутності об'єктивної оцінки ефективності економічної інтеграції організацій.

Другий вид методів оцінки ефективності – ретроспективний аналіз, який допомагає оцінити ефективність інтеграції на основі аналізу зміни тих чи інших параметрів діяльності організації за встановлений інтервал через деякий час після інтеграції.

Ретроспективні підходи оцінюють, насамперед, результат інтеграції. Серед ретроспективних методів оцінки ефективності інтеграції організацій виділяють бухгалтерський, ринковий і комбінований підходи.

Бухгалтерський підхід базується на порівнянні результатів діяльності організації до і після проведення інтеграції, на підставі даних бухгалтерської звітності.

Незважаючи на простоту використання цього методу, він має кілька недоліків [26, с.286]:

- при оцінці не враховуються показники поточного періоду;
- ігнорується вплив на зміни причин, не пов'язаних з інтеграцією;
- відсутній єдиний критерій, який об'єктивно відображає ефективність інтеграції організацій.

Ринковий підхід до оцінки ефективності економічної інтеграції є аналізом відгуку ринку акцій на інтеграцію організацій.

За допомогою даного методу аналізується зміна прибутковості після інтеграції організацій у порівнянні із середньою прибутковістю акцій, як інтегрується організації, так і інтегрованої структури.

Тим не менш, в Україні застосування ринкового підходу, в увазі відсталості фондового ринку цінних паперів, найчастіше буває утруднено і не використовується повсюдно аналітиками [21, с.56].

Комбінований підхід поєднує в собі два попередніх методу:

- аналіз бухгалтерської звітності;
- вивчення реакції фондового ринку акцій на інтеграцію організацій.

Все ж, поєднуючи в собі достоїнства обох підходів, він увібрав в себе і їхні недоліки, додавши до цього складність проведення оцінки ефективності економічної інтеграції організацій даним методом.

Ретроспективні методи оцінки ефективності економічної інтеграції організацій хоча і базуються на дійсних даних, однак при цьому не враховують різницю між інвестиціями в інтеграцію та її результатами.

Аналіз прибутку організації обов'язково включає наступні елементи.

По-перше, оцінку динаміки кожного показника за досліджуваний період.

По-друге, оцінку структури прибутку і динаміки її складових елементів.

По-третє, дослідження динаміки показників за ряд років.

До одного з напрямків аналізу фінансового стану належить оцінка ділової активності досліджуваного об'єкта. Ділова активність характеризується динамічністю розвитку підприємства, досягнення ним поставлених цілей. Вона відображається абсолютніми вартісними і відносними показниками.

Ділова активність характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів. Аналіз ділової активності полягає у вивченні рівнів і динаміки різних фінансових коефіцієнтів. Вони є досить важливими для діяльності організації.

Оборотність коштів, вкладених у майно організації, може оцінюватися як:

а) швидкість обороту – кількість оборотів, яку здійснюють за досліджуваний період капітал організації або її складові;

б) період обороту – середній строк, за який повертаються в фінансову діяльність підприємства грошові кошти, які вкладені в комерційні операції.

Ефективність діяльності крім показників ділової активності характеризується також показниками рентабельності.

Показники рентабельності більш повно, чим прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з готівкою чи використаними ресурсами.

В табл. 1.2 представлені показники, що характеризують ділову активність підприємства.

Таблиця 1.2

Показники ділової активності підприємства

Показники	Формула	Характеристика
1.Коефіцієнт оборотності сукупних активів	Виручка / Валюта балансу	Відображає швидкість обороту всього капіталу організації або ефективність використання всіх наявних ресурсів незалежно від їх джерел
2.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Виручка / Власний капітал	Відображає швидкість обороту власного капіталу підприємства
3.Коефіцієнт оборотності запасів	Виручка / Вартість запасів	Показує, скільки разів протягом звітного періоду обернулися кошти, вкладені в запаси
4.Період оборотності запасів (в днях)	360 днів / Коефіцієнт оборотності запасів	Відображає середній термін оборотності запасів у днях
5.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка / Величина дебіторської заборгованості	Показує, наскільки ефективно підприємство організувало роботу зі збору оплати за свою продукцію
6.Період оборотності дебіторської заборгованості (в днях)	360 днів / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Відображає середній рівень, що склався за період сплати за продукцію покупцями та замовниками
7.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Виручка / Величина кредиторської заборгованості	Показує збільшення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству
8.Період оборотності кредиторської заборгованості (в днях)	360 днів / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відображає середній термін повернення боргів організації з поточними зобов'язаннями
9.Тривалість операційного циклу (в днях)	Період оборотності запасів + Період оборотності дебіторської заборгованості	Показує проміжок часу між придбанням запасів і отриманням грошових коштів від продажу виробленої з них продукції
10.Тривалість фінансового циклу (у днях)	Тривалість операційного циклу – Період оборотності кредиторської заборгованості	Показує проміжок часу між початком оплати постачальникам одержаних від них сировини і матеріалів і початком надходження грошових коштів від покупців за поставлену їм продукцію

Джерело: складено автором за даними [14].

Показники рентабельності – це найважливіші характеристики фактичного середовища формування прибутку і доходу компанії. З цієї причини вони є обов'язковими елементами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

Одним з найважливіших показників – рентабельність активів. Цей показник обчислюється за такою формулою:

$$P_a = \left(\frac{\Pi}{A} \right) \times 100, \quad (2.1)$$

де P_a – рентабельність активів;

Π – прибуток до оподаткування;

A – величина активів підприємства.

Рентабельність активів характеризує прибуток, одержуваний підприємством з кожної гривні, авансованої на формування активів. Рентабельність активів виражає міру прибутковості підприємства в даному періоді.

Одним з найбільш поширених показників рентабельності є рентабельність продаж. Цей показник визначається за такою формулою:

$$P_{\Pi} = \left(\frac{\Pi}{B} \right) \times 100, \quad (2.2)$$

де P_{Π} – рентабельність продаж;

Π – прибуток від продаж;

B – виручка.

Рентабельність продаж характеризує питому вагу прибутку в основі виручки від продажу продукції. Даний показник так само називається нормою прибутковості.

Якщо рентабельність продаж має тенденцію до пониження, то це свідчить про зниження конкурентоспроможності продукції на ринку, так як скорочується попит на продукцію.

Рентабельність продукції (рентабельність виробничої діяльності) може бути виражена формулою:

$$P_{\text{прод}} = \left(\frac{\Pi}{\Pi_{\text{В}}} \right) \times 100, \quad (2.3)$$

де $R_{\text{прод}}$ – рентабельність продукції;
 Π – чистий прибуток підприємства;
 ПС – повна собівартість продукції.

Дана формула представляє, який прибуток має підприємство з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію продукції. Даний показник рентабельності може бути визначений як у цілому по організації, так і по окремим її підрозділам, а також за окремими видами продукції.

Рентабельність позикового капіталу розраховується за формулою:

$$R_{\text{ЗК}} = \left(\frac{\Pi}{\text{ЗК}} \right) \times 100, \quad (2.4)$$

де $R_{\text{ЗК}}$ – рентабельність позикового капіталу;
 Π – прибуток від продажів;
 ЗК – позиковий капітал підприємства.

Рентабельність позикового капіталу показує скільки прибутку припадає на позиковий капітал.

Рентабельність власного капіталу – є найбільш значущим показником у роботі компанії, який характеризує ефективність використання майна, яке перебуває в його власності. Власник активів може вибрати місце їх вкладення на основі цього показника.

Даний показник можна розрахувати наступним чином:

$$R_{\text{СК}} = \left(\frac{\Pi}{\text{СК}} \right) \times 100, \quad (2.5)$$

де $R_{\text{СК}}$ – рентабельність власного капіталу;
 Π – чистий прибуток;
 СК – власний капітал підприємства.

Він характеризує наявність прибутку в розрахунку на вкладений власниками організації (акціонерами) капітал.

Рентабельність позаоборотних активів визначається як відношення чистого прибутку до суми необоротних активів. Характеризує ефективність використання необоротних активів. Даний показник можна розрахувати наступним:

$$R_{\text{ову}} = \left(\frac{\Pi}{\text{БА}} \right) \times 100, \quad (2.6)$$

де P_{ov} – рентабельність позаоборотних активів;
 Π – чистий прибуток;
 BA – необоротні активи.

Рентабельність оборотних активів визначається як відношення чистого прибутку до суми оборотних активів. Характеризує ефективність використання оборотних активів. Даний показник можна розрахувати наступним чином:

$$P_{oa} = \left(\frac{\Pi}{OA} \right) \times 100, \quad (2.7)$$

де P_{oa} – рентабельність оборотних активів;
 Π – чистий прибуток;
 OA – оборотні активи.

Валова рентабельність відображає, скільки валового прибутку в кожній гривні реалізованої продукції (робіт, послуг). Даний показник можна розрахувати наступним чином:

$$P_v = \left(\frac{BP}{B} \right) \times 100, \quad (2.8)$$

де P_v – рентабельність валова;
 BP – валовий прибуток;
 B – виручка.

Сформована інформація про фінансовий стан і результати діяльності організації сприяє не лише розробці ефективної стратегії розвитку та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, але і залученню ділових партнерів. [15]

Таким чином, склад, структура та ефективність використання фінансових ресурсів підприємства дозволяє визначити його конкурентоспроможність, потенціал у діловому співробітництві, оцінити якою мірою гарантовані економічні інтереси самої організації або його партнерів по фінансовим і іншим комерційним відносинам. Максимізація ефекту функціонування економіки в цілому і окремих організацій зокрема передбачає одержання більш високих результатів роботи на тлі скорочення відповідних витрат. У зв'язку з цим, пошук напрямів підвищення ефективності господарсько-виробничої діяльності є пріоритетним завданням для

компаній будь-якої форми власності, незалежно від поточної ситуації та стадії розвитку.

1.3. Існуючі підходи управління ефективністю діяльності підприємства

Зростання економічної ефективності є одним з пріоритетних завдань, поставлених Урядом України перед вітчизняним бізнесом. Для вирішення цього завдання недостатньо визначити цільові показники, які в сукупності будуть свідчити про те, що ця мета досягнута. Необхідно розробити механізм зростання ефективності, який полягає у визначенні сукупності послідовних управлінських рішень, що дозволяють досягти заплановані показники в певний період часу за допомогою використання ресурсного потенціалу підприємства. Такий підхід до управління ефективністю передбачає вирішення ключових питань, найважливішими з яких є наступні: визначення сучасної концепції управління ефективністю, визначення критеріїв ефективності, визначення чинників зростання ефективності [7].

В основі концепції управління ефективністю повинні лежати два взаємопов'язаних положення. Перше стосується найбільш значущих факторів, які формують довгострокову ефективність компанії. Незалежно від напрямку діяльності компанії та її масштабів досягнення стійкого ефекту визначається наступними факторами:

- 1) впровадженням інноваційного підходу, який лежить в основі формування стратегії і визначає її основні блоки;
- 2) людським потенціалом компанії, що включає наявність знань, досвіду, готовність до прийняття нестандартних управлінських та операційних рішень;
- 3) взаємодією зі споживачами, заснованим не просто на дотриманні змін їх уподобань, але і на передбаченні їхніх бажань, що, по суті, і формує конкурентоспроможність компанії;
- 4) операційною ефективністю, що полягає в раціональному використанні ресурсного потенціалу компанії для вирішення оперативних завдань;

5) корпоративним кліматом, заснованим на внутрішньому розвитку компанії, готовності кожного співробітника вирішувати складні завдання, що виходять за рамки посадових обов'язків;

6) досягнутими фінансовими показниками. [13]

Таким чином, фінансові результати, по суті, є лише наслідком вирішення ключових завдань, які повинні бути покладені в основу стратегії розвитку компанії. Такий підхід до її формування забезпечить гнучкість, тобто можливість швидко реагувати на зміни бізнес-середовища. Наприклад, такі глобальні стратегічні цілі, як подвоєння прибутку, зростання продуктивності праці, вихід на нові ринки, ніколи не будуть вирішені, якщо не визначити, як безумовну необхідність переходу до нових технологій у процесі створення продукту, формування нових компетенцій персоналу, перехід до цифрових технологій та інше.

В управлінні ефективністю все більшого значення набуває наявність нематеріальних активів порівняно з інвестуванням в матеріальні цінності, що традиційно розглядалася як запорука фінансового успіху. Умовно можна виділити два підходи до формування стійкої довгострокової ефективності: підхід, що використовується компаніями індустріальної епохи, такими як General Electric, General Motors, DuPont і підхід, який використовується компаніями інформаційної епохи, такими як Microsoft, Apple, Amazon [3].

Слід враховувати, що керувати процесами кадрового забезпечення значно складніша, ніж виробничого, за причини складності самого об'єкта управління та швидкого зміни вимог до праці. На придбання нових навичок і компетенцій буде потрібно значно більше часу, ніж на придбання матеріальних ресурсів. Причому не слід забувати і про соціальну сторону цього процесу, пов'язаної з визначенням балансу між необхідністю мати персоналом з високою мотивацією і здібностями, і необхідністю збереження ключових працівників, відданих компанії і мають великий стаж роботи.

Вимога до навичок робочої сили змінюються у бік інтелектуальної праці, до чого необхідно готуватися вже сьогодні. До 2030 р. згідно з прогнозами McKinsey від 10 до 800 мільйонів робочих місць стануть автоматизованими. При цьому на

ринку праці спостерігається надлишок низькокваліфікованої робочої сили при одночасному дефіциті висококваліфікованих кадрів. До 2030 року частка робочого часу, відведеного на використання технологічних навичок, збільшиться на 55%, соціально-емоційних навичок – на 24%, просунутих когнітивних навичок – на 8%. Одночасно з цим значно скоротиться кількість часу, відведеного на ручну працю – на 14%, на використання базових когнітивних навичок – на 16% [4].

На наш погляд система показників, що дозволяють відобразити ефективність функціонування компанії, повинна будуватися на оцінці можливості вирішити стратегічні цілі і завдання, включає наступні показники:

1. Фінансові результати, які розглядаються не як конкретні вартісні показники, а як можливість формування позитивної думки акціонерів компанії про якість менеджменту.
2. Задоволеність клієнтів компанії, яка оцінюється за сукупністю показників: динаміка формування нових каналів реалізації, глибина проникнення на ринки, повторні покупки.
3. Внутрішні бізнес-процеси компанії, які визначають комунікації всередині компанії, що сприяють зростанню задоволеності споживачів.
4. Компетенції персоналу компанії для підтримки її можливості розвиватися, гнучке реагуючи на зміни бізнес-середовища.

Ця система показників дозволяє отримати сукупну оцінку ефективності, що поєднує в собі одночасно і фінансові показники як результат минулих досягнень, і нефінансові, спрямовані на майбутній розвиток компанії.

Таким чином, економічна ефективність стає практичним інструментом, який слугує цільовим орієнтиром для управління і спрямовує його роботу в русло раціональності, необхідності, обґрунтованості та виправданості. Іншими словами, вона визначає інтенсивність і успішність інноваційного розвитку і вдосконалення підприємства. Розрахунок економічної ефективності можна з повним правом віднести до однієї з задач оптимізації систем. Він повинен враховувати не тільки кількісний ріст грошових показників фірми (наприклад, збільшення її прибутку), але і прогресивні якісні зміни в ній.

Склад, структура та ефективність використання фінансових ресурсів підприємства дозволяє визначити його конкурентоспроможність, потенціал у діловому співробітництві, оцінити якою мірою гарантовані економічні інтереси самої організації або його партнерів по фінансовим і іншим комерційним відносинам. Максимізація ефекту функціонування економіки в цілому і окремих організацій зокрема передбачає одержання більш високих результатів роботи на тлі скорочення відповідних витрат. У зв'язку з цим, пошук напрямів підвищення ефективності господарсько-виробничої діяльності є пріоритетним завданням для компаній будь-якої форми власності, незалежно від поточної ситуації та стадії розвитку. [23]

На підставі проведеного аналізу і виявлених факторів успішності компаній можна визначити наступну послідовність здійснення процесу управління ефективністю.

1. Сформувані стратегічні цілі і завдання, що об'єднують діяльність всіх підрозділів компанії в єдину інтегровану систему. На цьому етапі слід вирішити основні цільові завдання: привабливий сегмент ринку, спосіб її задоволення, фінансові показники. На підставі поставлених завдань визначаються показники, які б свідчили про рівень їх досягнення. На цьому етапі можуть виникнути розбіжності в розумінні керівниками окремих напрямків діяльності компанії і окремих функціональних підрозділів щодо домінуючих показників і тих, які мають другорядне значення. Саме на цьому етапі слід визначитися, які цілі мають першорядне значення виходячи із сфери діяльності компанії, її потенціалу, досягнутого становища на ринку, факторів зовнішнього середовища. Обговорення цільових показників дозволить сформувати загальну модель бізнесу, за функціонування якої несуть відповідальність топ-менеджери компанії і ключові фахівці.
2. Визначити систему показників, які дозволяють оцінити досягнення запланованих стратегічних цілей, довести інформацію до співробітників компанії. Кожна поставлена мета – це той кінцевий результат, який помилково бути отриманий в певний період часу у майбутньому, наприклад, завоювання 20%-ної частки ринку

протягом 5-річного періоду. Для того, щоб ця мета була досягнута, визначаються ті завдання, які повинні бути вирішені, і ті показники, які свідчать про їх досягненні, наприклад, розробка і виведення на ринок нових товарів, що володіють інноваційними характеристиками, загальною вартістю не менше 25 % від виручки компанії. Ця мета повинна підтримуватися всіма підрозділами підприємства, для яких повинні бути визначені відповідні показники. Наприклад, відділ персоналу повинен розробити програму підвищення кваліфікації та підбору нового персоналу, здатного забезпечити виконання поставленої мети.

3. Розробити план досягнення стратегічних і поточних цілей, визначити контрольні точки. Формується конкретний перелік дій, що стоять перед кожним підрозділом з уточненням основних цільових параметрів: термінів, фінансових витрат, відповідальних за виконання. Стратегічні цілі стосуються перерахованих вище чотирьох груп показників: фінансові результати, задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, компетенції персоналу.
4. Проводити моніторинг та коригування показників в умовах необхідності швидкого реагування на зміни бізнес-середовища. На регулярно проведених нарадах менеджери порівнюють фактичні фінансові результати з прогнозованими, аналізують, якою мірою досягнуті цілі клієнтів, який рівень інноваційного розвитку, як реалізуються внутрішні бізнес-процеси. Аналізується не тільки рівень досягнення цільових показників, але й ступінь відповідності прогнозів і цільових показників нової реальності.

Висновки до розділу 1

В теоретичному розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано ефективність як економічний показник та управління ефективністю діяльності підприємства, що є невід'ємною частиною успішності існування будь-якого бізнесу. Існують різні підходи та методи управління ефективністю діяльності підприємства, які допомагають існувати бізнесу як налагоджений механізм, контролювати всі підрозділи та підсистеми. У випадку, коли кожна шестерінка знаходиться у правильному місці та працює за вказівками, цілий механізм функціонує та приносить підприємству позитивні результати.

Для керівництва є вкрай важливим приділяти увагу не тільки фінансовому стану підприємства, а і всім внутрішнім факторам, які мають неабиякий вплив на результативність в цілому. За умови правильного управління ефективністю, підприємство буде покращувати власні показники та здібності, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІКОННИЙ ЦЕНТР»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційно-управлінська структура

Товариство з обмеженою відповідальністю «Віконний центр» (далі – підприємство, товариство) було створено у 2005 році.

Адреса: Україна, 69005, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Яценка, будинок 3, квартира 74.

Товариство створене відповідно до законодавства для здійснення господарської діяльності і володіє повною господарською самостійністю.

Метою діяльності Товариства є задоволення суспільних потреб юридичних та фізичних осіб в товарах і послугах та отримання прибутку.

Товариство здійснює наступні види діяльності:

Основні види діяльності:

43.32 – Установлення столярних виробів

43.34 – Малярні роботи та скління (основний)

43.99 – Інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у.

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

47.78 – Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Крім перелічених видів діяльності, Товариство може здійснювати й інші види діяльності, не заборонені законом.

Товариство у складі має філії:

Філія ТОВ «Віконний центр» в р. Дніпро – eurookna.dp.ua;

Філія ТОВ «Віконний центр» р. в Запоріжжі – www.eurookna.zp.ua;

Філія ТОВ «Віконний центр» в р. Харків – www.okno.kh.ua;

Філія ТОВ «Віконний центр» в м. Київ – www.vikno.kiev.ua;

Філія ТОВ «Віконний центр» р. в Полтаві – www.vikna.pl.ua;

Філія ТОВ «Віконний центр» в р. Херсон – www.euroookna.ks.ua;

Філія ТОВ «Віконний центр» в р. Одеса – vikno.od.ua;

Філія ТОВ «Віконний центр» в р. Маріуполь – vikna.dn.ua.

Ефективне управління неможливе без раціональної побудови структури організації та управління працівниками.

Організаційна структура Товариства надана на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВІКОННИЙ ЦЕНТР»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Запорукою успішного функціонування підприємства вважається його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність і доцільність діяльності підприємства в майбутньому ґрунтується на ефективності менеджменту. Отже, ефективність менеджменту є підставою фінансової привабливості підприємства. Таким чином, оцінка фінансових результатів діяльності організації є однією з основних складових оцінки менеджменту компанії.

Керівництво підприємства повинно чітко уявляти, за рахунок яких джерел воно буде здійснювати свою діяльність, і в які сфери діяльності буде вкладати свій капітал.

Система менеджменту якості (СМЯ) є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства. У цих умовах особливий

інтерес представляє процедура оцінки ефективності функціонування даної системи.

СМЯ складається з чотирьох складових: процеси, організація, документи та ресурси. Кожна з чотирьох категорій може оцінюватися власними критеріями. [1]

1. Процеси:

- залучення кваліфікованих фахівців: спеціаліст повинен мати відповідну технічну освіту, бажано досвід роботи, повинен орієнтуватися в тих напрямках, в яких підприємство веде діяльність;

- вкладення коштів в нове обладнання, яке бере участь у перевірці: обладнання, навіть досить старе, може працювати до того, поки визнається придатним, проте вірогідність виходу з ладу даних приладів зростає, відповідно необхідно вважати альтернативні витрати і в разі замінювати те обладнання, яке потребує оновлення;

- постійний склад персоналу: для успішного існування підприємства необхідно мати сформовану міцну команду, яка функціонує як цілісний інструмент. Звичайно, стаються випадки звільнення певного спеціаліста, але за рахунок згуртованої роботи всіх відділів в компанії, заміна одного співробітника не так сильно впливає на роботу, як, наприклад, заміна одразу п'яти;

- безпека працівників: створення безпечних умов праці на підприємстві є важливим фактором.

- підтримка обладнання в робочому стані: необхідно, щоб обладнання було вчасно перевірено, знаходилося в робочому стані, і було вчасно проведено необхідне технічне обслуговування, що допомагає забезпечити підприємство від додаткових проблем з технікою.

2. Організація:

- компетентність персоналу: здатність фахівця виконувати свої професійні обов'язки;

- залучення персоналу до створення системи: сутність принципу полягає в тому, щоб залучити весь персонал до впровадження СМЯ, це допомагає керівництву краще орієнтуватися у всіх процесах, які відбуваються на підприємстві

і вчасно все вирішувати, не загострюючи увагу на проблеми, які є менш важливими. Крім цього залучення персоналу дає можливість співробітникові відчувати себе важливою складовою у всьому виробничому процесі.

- підвищення ефективності за рахунок правильного спілкування з клієнтом: повне зосередження на потребах клієнта, надання йому якісної продукції та сервісу, вирішення його проблеми в разі незадоволення, компенсація в разі помилки підприємства;

3. Документи:

- діяльність у сфері забезпечення єдності вимірювань строго регламентована, тому використовувати нормативно-технічну документацію необхідно лише діючи, відповідно кожна зміна в законодавчому документі, який використовується в роботі, має відстежуватися, і робота повинна перебудовуватися з урахуванням тих змін, які були прийняті;

- повнота документації: при підготовці до розробки документації слід визначити повний перелік документованих процедур, необхідних для функціонування системи менеджменту.

4. Ресурси:

- грошові ресурси – це капітал компанії;
- інфраструктура: компанія визначає те, що саме необхідно задіяти, щоб мати продуктивне підприємство.

2.2. Аналіз середовища та конкурентних можливостей підприємства

Ринок металопластикових вікон в Україні продовжує нарощувати темпи виробництва. Але за рахунок розвитку технологій та збільшення пропозиції на ринку, споживачі є більш вимогливими до виробників та їх продукції. Основними критеріями вибору металопластикових вікон є ціна та якість.

Нині в Україні налічують декілька тисяч малих та середніх підприємств, котрі виготовляють металопластикові вікна. За останні роки, чималенька кількість

вітчизняних виробників металопластикових вікон інвестували багато коштів у технічне устаткування підприємства, розвиток технології виробництва та покращили контроль за якістю комплектуючих виробів.

Ринок металопластикових вікон України є досить різноманітним, споживачам пропонуються вироби з полівінілхлоридним профілем як вітчизняного, так і зарубіжного виготовлення. Продукція імпортується з Польщі, Англії, Австрії, Франції, Швейцарії, Туреччини, Німеччини та інших країн, лідером з імпорту профілів і фурнітури можна вважати Німеччину.

Особливістю продажу металопластикових вікон на ринку України полягає у нерівномірності спаду і зростання попиту по регіонах. Так, наприклад, у західних областях спостерігається певний спад реалізації вікон, а в той же час на Сході країни обсяги повільно, але продовжують рости. Це відбувається через наявність у цих регіонах великої кількості компаній, що виробляють металопластикові вікна, що породжує відповідно сильну конкуренцію.

В даний час кількість підприємств на ринку пластикових вікон збільшується. Малим і середнім підприємствам важко конкурувати з великими виробниками. Великі компанії мають певні економічні переваги, такі як: великий капітал, наявність сучасного обладнання, розвинена дилерська мережа, більш швидке впровадження нових технологій. Наприклад, деякі великі компанії контролюють майже 40% ринку в країні. Проте тренд залишається трендом, а реальна ситуація на українському ринку така: середні та навіть малі виробники вікон продовжують змагатися за місце «під сонцем» – це другий характерний ринок українського ринку. Сучасний ринок пропонує величезну кількість різноманітних видів металопластикових вікон. Класифікація металопластикових вікон будується на таких основних параметрах як: спосіб відчинення; кількість склопакетів; камерність металопластикових профілів (трьох, чотирьох, п'яти камерні). Найпопулярніші ПВХ системи є такі марки, як: Rehau, VEKA, KBE. [29]

Виробництво вікон Rehau бере свій початок ще в 1958 році. Маючи такий великий досвід у виготовленні металопластикових вікон, компанія Rehau має набуту відмінну репутацію та довіру споживачів в даній сфері. Будинок, в якому

стоять вікна Rehau, абсолютно захищеній від пилу, шуму та холодного вітру. Крім таких характеристик, як герметичність, теплозбереження, надійність вікна, вони також не потребують багато уваги за доглядом. На даний момент Rehau займає 18% частки ринку країни і є лідером серед споживачів, що свідчить про стабільність, якість та професіоналізм компанії.

Один з масштабних виробників сучасних металопластикових вікон є також компанія VEKA, яка розпочала свою діяльність в кінці 60-х років двадцятого століття. На сьогодні вікна VEKA відомі на весь світ і реалізуються повсюдно. Високий ґатунок продукції VEKA відповідає світовим стандартам в екологічності та технологічності, в сукупності з відносно не великою вартістю, що робить віконні профілі VEKA одними з найбільш популярних. Вікна VEKA займають 12% частки ринку України. VEKA відноситься до числа виробників профілю ПВХ, які, нарощуючи свій виробничий потенціал і якісно покращуючи продуктову лінійку і сервіс, змушує лідера невпинно вдосконалюватися, створюючи тим самим здорове і вигідне, в першу чергу для покупця, конкурентне середовище.

Виробник вікон КВЕ виробив свій перший профіль в 1980 році. Воно засноване на технології green line, що являє собою повне виключення свинцю з вмісту пластику. На цей момент вікна КВЕ користуються значною популярністю у споживачів, за їх високу якість, безпеку і довговічність. Основною гордістю профілів даного виробника являється стійкий матовий колір, котрий не змінюється з часом під впливом сонячного проміння. В лінійці продукції КВЕ потрібно виділити систему «КВЕ Експерт», в якій монтажна ширина профілю досягає 70 мм. Ця система відрізняється підвищеною теплоізоляцією та шумопоглинанням. Торгова марка КВЕ займає 11% ринку. Вікна КВЕ, за рахунок більш доступної ціни, стали масово встановлювати в українських квартирах ще наприкінці 90-х. З тих пір вікна даної торгової марки мають високу популярність.

Обсяг ринку: За даними аналітиків, ринок металопластикових вікон в Україні тримає певні позиції, наразі статистика є спадною, але не критично. В 2019 році було виготовлено 5,6 млн. одиниць, в 2020 р. – 5,3 млн. од., а в 2021р. – 5,2 млн. одн. [24]

Виробники: На ринку присутні більше 200 виробників металопластикових вікон, які працюють як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Найбільші виробники знаходяться у містах: Київ, Харків, Львів, Дніпро і Одеса.

Конкуренція: Ринок металопластикових вікон в Україні є досить конкурентним, тому виробники працюють над покращенням якості своєї продукції, зниженням витрат на виробництво та цін на продукцію.

Тенденції: Останнім часом на ринку металопластикових вікон спостерігається тенденція до використання більш енергоефективних і екологічно чистих матеріалів та комплектуючих.

Замовники: Основними замовниками металопластикових вікон є приватні особи, підприємства та організації. При цьому, популярність металопластикових вікон збільшується серед приватних осіб та власників квартир.

Перспективи: Ринок металопластикових вікон в Україні має перспективи на подальший розвиток, оскільки продукція є потрібною та популярною серед споживачів, а також у зв'язку з підвищенням енергоефективності та ремонту житла.

Цінова політика: Цінова політика на ринку металопластикових вікон в Україні різноманітна, вона залежить від якості продукції, її виробника, розміру та складності віконної конструкції, комплектуючих тощо. Загалом, ціни на металопластикові вікна в Україні доступні, порівняно з цінами на аналогічні вироби у країнах Європи.

Законодавство: Україна має чинне законодавство, що регулює виробництво та використання металопластикових вікон. Зокрема, є норми щодо їх якості та безпеки, а також умови їх монтажу та експлуатації.

Імпорт та експорт: Україна імпортує металопластикові вікна з Європи та Китаю, причому є популярні бренди, які вже завоювали довіру споживачів. Також, українські виробники експортують свою продукцію до країн СНД та Європи.

Екологічні аспекти: Металопластикові вікна є більш екологічно чистими, ніж вікна з деревини або алюмінію. Вони володіють високою енергоефективністю, захищають від шуму та вітру, та не потребують складного догляду.

Таким чином, можна зробити висновок, що ринок металопластикових вікон в Україні є перспективним та розвивається з кожним роком. За даними аналітичних агенцій, зростання споживчого попиту на металопластикові вікна зумовлено їх високою якістю, енергоефективністю та низькою ціною.

Для аналізу бізнесу сьогодні досить успішно використовується такий маркетинговий метод, як SWOT-аналіз, що дозволяє отримати адекватне уявлення, як про сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також про наявні у нього можливості і фактори, які можуть загрожувати її існуванню [3, с. 22].

При розгляді сильних і слабких сторін в якості внутрішнього джерела та загроз і можливостей, як зовнішнє джерело по відношенню до бізнесу, результати цього аналізу можна представити у формі таблиці з чотирьох квадрантів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ВІКОННИЙ ЦЕНТР»

	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Внутрішні	• Висока якість вироблених вікон • Кваліфікований персонал • Впізнаваність на ринку • Ефективне виробництво • Хороша мотивація персоналу	• Відсутність інноваційних технологій • Слабка маркетингова стратегія • Обмеженість виробничих потужностей
	Можливості	Загрози
Зовнішні	• Розширення потенційних клієнтів • Розширення виробництва, введення нових технологій • Збільшення фінансових показників • Укріплення конкурентних позицій	• Інфляція • Загострення конкуренції • Зниження купівельної спроможності населення • Економічні кризи • Зростання вартості сировини

	• Використання соціальних мереж для залучення більшої кількості клієнтів	
--	--	--

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. ТОВ «Віконний центр» має ефективне виробництво за рахунок кваліфікованого персоналу та високої якості продукції, проте все одно підприємству варто покращувати певні показники.
2. Підприємство може збільшити обсяги продажів, завдяки розширенню клієнтської бази та виробництва, використання новітніх технологій та покращення маркетингу.
3. На збільшення продажів впливають удосконалення технологій та ефективність виробництва, оптимізація всіх його процесів.
4. В якості основних загроз стабільної діяльності підприємства можна вважати економічну ситуацію в країні, що може вплинути на вартість виробництва, доходи населення, а також поява нових гравців на ринку, що збільшує конкуренцію і ускладнює утримання конкурентних позицій.

Найбільшу небезпеку для ТОВ «Віконний центр» представляє:

- надто мала частка ринку в умовах зростання конкуренції, що призведе до зменшення кількості потенційних клієнтів;
- при зростанні конкуренції несприятливий фактор – слабкий маркетинг;
- високі витрати у виробництві на перших етапах в бізнесі при зростанні курсу валют і цін на матеріали та виробниче обладнання.

Використання сильних сторін у комбінації зі сприятливими умовами у зовнішньому середовищі дозволить ТОВ «Віконний центр» отримати достойну конкурентну позицію і зменшити негативний вплив загроз.

Дослідження ресурсного забезпечення конкурентоспроможності включає оцінку фінансового, майнового і кадрового потенціалів ТОВ «Віконний центр». При цьому фінансовий потенціал має на увазі традиційну оцінку фінансової діяльності: аналіз фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності. Оцінка майнового потенціалу включає аналіз стану, руху і ефективності

використання активів підприємства. Кадровий потенціал включає оцінку за наступними напрямками: аналіз професійно-кваліфікаційної, вікової структури, а також аналіз руху кадрів. [16]

Важливо відмітити, що для часткових показників ресурсного забезпечення конкурентоспроможності 1 рівня є нормативні значення. У зв'язку з необхідністю надалі розрахунку узагальнюючого показнику, встановлюється градація значень у вигляді 3 рівнів: А (3 бали) – розрахункове значення відповідає нормативному, В (2 бали) – нижче нормативного, і С (1 бал) – значно нижче нормативного.

Дослідження ресурсного забезпечення конкурентоспроможності 2 рівня передбачає оцінку управлінського і організаційного потенціалів. Виявлено, що аналіз управлінського потенціалу здійснюється на основі компетентнісного підходу. До переліку компетенцій, що підлягають оцінці, віднесені наступні: блок професійних, особистих та інноваційних компетенцій. Можливі значення показників управлінського і організаційного потенціалу варіюються в межах від 0 до 1. Інтерпретація результатів оцінки:

- 0,91-1 – високе значення (група А);
- 0,61-0,90 – середнє (група В);
- 0,01-0,60 – низьке (група С).

При оцінці управлінського і організаційного потенціалу пропонується також використовувати 5-ти бальну шкалу Лайкерта. Результати розрахунків коефіцієнтів із врахуванням вагомості складових потенціалу представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Зведена таблиця для оцінки локальних потенціалів ресурсного забезпечення конкурентоспроможності

Найменування локального потенціалу	Ваговий коефіцієнт
Фінансовий потенціал	0,25
Майновий потенціал	0,2
Кадровий потенціал	0,15
Управлінський потенціал	0,1
Організаційний потенціал	0,3
Разом	1

Джерело: складено автором на підставі [32]

Після отримання вагових коефіцієнтів стає можливим розрахунок інтегрального показника ресурсного забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

$$k_{\text{РП}} = \sum k_{\text{ваг.}} \times k_i, \quad (2.1)$$

де $k_{\text{ваг.}}$ – ваговий коефіцієнт і-го локального потенціалу;

k_i – коефіцієнт розвитку і-го локального потенціалу.

Цей показник показує, в якій мірі підприємство залучає наявні в його розпорядженні ресурси і дозволяє визначити рівень розвитку його конкурентного потенціалу шляхом порівняння досягнутого значення з максимально можливим. Для інтерпретації отриманого результату скористаємося шкалою від 0 до 1 з рівними інтервалами. При застосуванні цієї шкали присвоїмо можливим результатам наступні оцінки: дуже добре, добре, задовільно, погано, дуже погано (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Інтерпретація показника ресурсного забезпечення конкурентоспроможності

Значення показника	Оцінка показника	Інтерпретація показника
0,81-1,00	Дуже добре	Високий рівень
0,61-0,80	Добре	Середній рівень
0,41-0,60	Задовільно	Задовільний рівень
0,21-0,40	Погано	Низький рівень
0,0-0,20	Дуже погано	Кризовий рівень

Джерело: складено автором на підставі [32]

Високий рівень розвитку потенціалу (значення показника 0,81-1,00) є швидше теоретичним, на практиці підприємства рідко досягають цього значення показника. Цей рівень характеризується максимально ефективним розвитком складових ресурсного забезпечення конкурентоспроможності (значення показників досягають свого максимального значення).

Середній рівень розвитку ресурсного забезпечення конкурентоспроможності (0,61-0,80) характеризується досить ефективним використанням ресурсів підприємства. Задовільний рівень (0,41-0,60) – недостатньо ефективним

використанням ресурсів, потрібні методи і шляхи покращення системи управління потенціалом підприємства. Окремі локальні потенціали можуть мати мінімальні значення показника. Низький рівень розвитку потенціалу (0,21-0,40) свідчить про неефективне використання ресурсного забезпечення конкурентоспроможності, локальні потенціали розвинені мінімально, розвиток окремих складових ресурсного забезпечення конкурентоспроможності може і зовсім бути відсутнім. Кризовий рівень розвитку потенціалу (0,0-0,20) свідчить про вкрай низьку міру використання потенціалу підприємства. Підприємства, оцінки потенціалу якого мають таке значення, є неконкурентоспроможними.

Використовуючи викладену методику, проведемо оцінку ресурсного забезпечення конкурентоспроможності 1 рівня для ТОВ «Віконний центр».

Результати проведених розрахунків показників складових фінансового потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Віконний центр» представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка фінансової складової конкурентоспроможності
ТОВ «Віконний центр» у 2021 році**

Показник	Значення	2021 рік	Оцінка
Коефіцієнт фінансової незалежності	≥ 0,5 – стійке < 0,5 – нестійке < 0,1 – критичне	0,243	В
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 0,7 – стійке < 0,7 – нестійке < 0,1 – критичне	0,320	В
Коефіцієнт маневреності власних фінансових ресурсів	≥ 0,5 – стійке < 0,5 – нестійке < 0,1 – критичне	1,512	А
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	≥ 0,1 – стійке < 0,1 – нестійке < 0 – критичне	0,840	А
Коефіцієнт поточної платоспроможності	≥ 2 – висока < 2 – середня < 0,1 – критична	1,099	В
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	≥ 0,7 – висока < 0,7 – середня < 0,05 – критична	0,246	В

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,2- та вище – висока платоспроможність <0,2 – 0 – середня Менше за 0 – критична	0,150	В
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Від’ємний показник	↑0,457	А
Коефіцієнт рентабельності реалізації	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Від’ємний показник	↑0,314	А

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідно ТОВ «Віконний центр» характеризується значною фінансовою стійкістю та задовільним рівнем платоспроможності, показники рентабельності знаходяться на середньому рівні.

Далі оцінимо майновий потенціал підприємства з точки зору впливу на конкурентоспроможність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка майнової складової конкурентоспроможності

ТОВ «ВІКОННИЙ ЦЕНТР» у 2021 році

Показник	Значення	2021 рік	Оцінка
Коефіцієнт оборотності	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	↑2,66	А
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	Тенденція до скорочення Тенденція до зростання Значне зростання	↓137	А
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	Тенденція до скорочення Тенденція до зростання Значне зростання	↓12	А
Тривалість обороту запасів, днів	Тенденція до скорочення Тенденція до зростання Значне зростання	↑15	В
Коефіцієнт рентабельності активів	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Від’ємний показник	↓5,42	В
Фондовіддача	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	↑49,6	В
Фондоозброєність	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	↑240,05	А

Джерело: складено автором за даними підприємства

За показниками майнової складової забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Віконний центр» у 2021 році має також високі показники, що позитивно характеризують використання майна для забезпечення конкурентоспроможності.

Наступним етапом є оцінка кадрового забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Віконний центр». Результати розрахунків показників кадрового потенціалу представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка кадрової складової конкурентоспроможності
ТОВ «Віконний центр» 2021 року**

Показник	Значення	2021 рік	Оцінка
Коефіцієнт рівня освіти	Більше 60% 60-30% Менше 30%	87	A
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Більше 60% 60-30% Менше 30%	33	B
Коефіцієнт стабільності кадрів	Тенденція до зростання Тенденція до скорочення Значне скорочення	54	B
Коефіцієнт плинності кадрів	До 12% Більше 12% Значне перевищення нормативу	12,21	B

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці, коефіцієнт рівня освіти свідчить, що працівники підприємства мають високі показники освіти, причому, 87% працівників ТОВ «Віконний центр» мають повну вищу освіту.

Проте недостатня увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу: лише 33% працівників ТОВ «Віконний центр» регулярно проходять курси підвищення кваліфікації (за даними 2021 року). Аналіз руху кадрів показав, що в цілому по підприємству коефіцієнт стабільності кадрів за останні два роки має тенденцію до невеликого збільшення, що свідчить про бажання працівників продовжувати трудову діяльність на своєму місці роботи. Коефіцієнт плинності кадрів перевищує 12%, але не значно, враховуючи реструктуризацію в цілому по

підприємству цей показник відповідає нормі. Тобто, стан кадрового потенціалу з точки зору забезпечення конкурентоспроможності цілком слід вважати позитивним. [19]

Перейдемо до оцінки ресурсного забезпечення конкурентоспроможності 2 рівня. Результати оцінки управлінського і організаційного потенціалів представлені у таблиці 2.7 та таблиці 2.8.

Таблиця 2.7

**Оцінка управлінської складової конкурентоспроможності
ТОВ «Віконний центр» у 2021 році**

Компетенції	2021 рік (власна оцінка)
Професійні	В
Інновативні	В
Особисті	А

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідні оцінки потенціалів визначалися автором даного дослідження експертним шляхом, відповідно до власного досвіду щодо вивчення існуючої ситуації на ТОВ «Віконний центр». Як видно з таблиці 2.7, результати дослідження управлінського потенціалу показують, що найбільш розвиненими є особисті компетенції.

Управлінський склад ТОВ «Віконний центр» орієнтований на взаємодію, має високий культурний і етичний рівень, виражає турботу про працівників, є відкритим для комунікацій і відданим ТОВ «Віконний центр». Це, безумовно, приводить до зміцнення морального духу усіх працівників та організаційної культури.

На другому місці знаходяться професійні компетенції. Це свідчить про те, що керівний склад є міцною ланкою, проявляє на досить хорошому рівні організаторські здібності, лідерські якості, уміння переконувати і відстоювати свою точку зору, уміння координувати роботу та стресостійкість. Слід визначити, що найменшу оцінку отримали інновативні компетенції. Це говорить про недостатню ініціативність і активність керівників. На жаль, прагнення використати

інноваційні шляхи розвитку у ТОВ «Віконний центр» не є на належному рівні. Не досить розвинена концептуальність мислення і комплексна стратегічна лінія розвитку. Відсутня чіткість в стратегічному плануванні, діяльність підприємства не повністю спрямована на досягнення довгострокових цілей. [23]

Що стосується оцінки організаційної складової забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Віконний центр», то вона наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка організаційної складової забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Віконний центр» у 2021 році

Компетенції	2021 рік (власна оцінка)
Соціально-психологічний клімат	В
Система управління	В
Місце працівника в організації	А
Закріплення та кар'єрне просування	В

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як можна побачити за отриманими оцінками, організаційний потенціал забезпечення конкурентоспроможності досить розвинений у ТОВ «Віконний центр». Це виражається у високих оцінках за системою управління і цінністю місця працівника в організації. Високі значення цих показників демонструють задоволеність працівниками своїм положенням, відношенням з боку колег і говорить про почуття гордості за своє місце роботи.

Попри те, що оцінки за соціально-психологічним кліматом та кар'єрним просуванням працівників дещо нижчі, ці напрями організаційного потенціалу також свідчать про досить сприятливий клімат у ТОВ «Віконний центр» оскільки вони демонструють середній рівень розвитку потенціалу. Однак у майбутньому слід особливу увагу приділити розвитку організаційної культури підприємства, оскільки байдужість до виявлених «вузьких місць» надалі може спричинити зниження працездатності працівників та загальне погіршення організаційної культури ТОВ «Віконний центр», а внаслідок цього – скорочення конкурентоспроможності.

Завершальним етапом є отримання зведеної оцінки за визначеними локальними потенціалами (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

**Зведена таблиця для оцінки складових ресурсного забезпечення
конкурентоспроможності ТОВ «Віконний центр»**

Найменування складової	Значення	Ваговий коефіцієнт	Зважена оцінка
Фінансова	0,815	0,25	0,204
Майнова	0,857	0,2	0,171
Кадрова	0,750	0,15	0,113
Управлінська	0,778	0,1	0,078
Організаційна	0,750	0,3	0,225
k_{RP}		1	0,790

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.9 щодо інтерпретації показника ресурсного забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Віконний центр» можна зробити висновок, що підприємство має середній рівень ресурсного забезпечення конкурентоспроможності.

Отже, проведена оцінка ресурсного забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Віконний центр» дозволяє визначити наступне:

1) фінансова діяльність ТОВ «Віконний центр» характеризується позитивною фінансовою стійкістю та задовільним ступенем платоспроможності. Динаміка показників рентабельності в цілому визначена як задовільна;

2) значення показників оцінки майнового потенціалу забезпечення конкурентоспроможності свідчать про ефективне використання майна, у тому числі основних засобів і ефективну ділову активність досліджуваного підприємства;

3) в цілому показники оцінки кадрового потенціалу забезпечення конкурентоспроможності відповідають нормативним значенням і свідчать про задовільність кадрової політики ТОВ «Віконний центр». Серед існуючих проблем можна виділити те, що підвищення кваліфікації фахівців не є пріоритетним завданням для керівництва, а також наявну плінність кадрів;

4) показники оцінки управлінського потенціалу знаходяться на середньому рівні. Найменш розвиненими є інноваційні компетенції керівників. Причиною тому служить відсутність можливості прояву нестандартного підходу до розвитку ТОВ «Віконний центр». Особисті і професійні компетенції сприяють формуванню довірчого відношення з боку працівників ТОВ «Віконний центр»;

5) середні значення показників організаційного потенціалу забезпечення конкурентоспроможності дозволяють вважати його в цілому задовільним та сталим. Соціально-психологічний клімат, система управління і місце працівника в організації є сприятливими, що сприяє продуктивній роботі. Проте відсутність диференційованих заходів щодо посилення матеріальної мотивації та вираженого кар'єрного просування надалі може привести до зниження ефективності діяльності працівників ТОВ «Віконний центр», що негативно впливає на конкурентоспроможність.

Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми факторами, що впливають на його організацію. Ці фактори визначаються сукупністю умов і частиною загального середовища і впливають на організацію роботи підприємства.[2]

До внутрішніх факторів відносяться:

- людські ресурси (кваліфікація, освіта працівників, культура працівників, організація робочого місця і т.д.);
- фінансові ресурси (фінансові потоки, можливість самофінансування).

Майже всі співробітники мають високу кваліфікацію: вищу і додаткову освіту, заробітна плата складається з окладу і премії.

Прибуток від діяльності підприємства спрямований на витрати на сировину, оплату праці, устаткування, електроенергію, податки та інші витрати.

Для оцінки рівня впливу зовнішнього середовища на підприємство використовується PEST-аналіз. Весь процес проведення PEST-аналізу можна умовно розбити на наступні етапи:

- визначення факторів, які можуть вплинути на компанію;
- збір інформації про динаміку і характер зміни кожного фактору;

- аналіз значущості та ступеня впливу кожного фактору;
- складання зведеної таблиці PEST-аналізу.

Результати проведеного PEST-аналізу представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.10

PEST-аналіз ТОВ «Віконний центр»

(P) POLITICAL – політичні фактори зовнішнього середовища	(E) ECONOMICAL – економічні фактори зовнішнього середовища
• Податкова політика (тарифи і пільги) • Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі • Умови діючого законодавства • Торгівельна політика (експорт, імпорт);	• Рівень інфляції і процентні ставки • Курси основних валют • Платоспроможність населення • Рівень розвитку в підприємницькому середовищі
(S) SOCIAL – соціальні чинники зовнішнього середовища	(T) TECHNOLOGICAL – технологічні фактори зовнішнього середовища
• Вимоги до якості продукції і рівня сервісу • Темпи зростання населення	• Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі; • Витрати на дослідження і розробки • Ступінь використання, впровадження та передачі технологій

За результатами проведеного аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Віконний центр» можна визначити, що найбільшу загрозу для компанії представляють економічні та політичні фактори, такі як: податкова політика, рівень інфляції, платоспроможність населення та курси основних валют. Враховуючи нестабільну ситуацію на ринку та невпевненість у державному захисті, товариство має оцінювати та аналізувати кожну з можливих загроз і бути готовим швидко реагувати при змінах.

Отже, ТОВ «Віконний центр» – це компанія з сильними лідерськими позиціями на ринку України, розвиненою корпоративною культурою, надійний бізнес-партнер в дотриманні своїх ділових зобов'язань. Однак, Товариство має й певні слабкі сторони та загрози, які у випадку кризи можуть завадити подальшому існуванню компанії. Для цього компанія має не просто утримувати свої позиції на ринку за рахунок пізнаваності бренду та довіри споживачів, а й розвивати

технології, виробництво, персонал, щоб залишатися конкурентоспроможною. До того ж, компанія має розвиватися не тільки внутрішньо, а зовнішньо.

2.3. Оцінка ефективності економічної діяльності підприємства

З метою оцінки показників ефективності економічної діяльності ТОВ «Віконний центр» проаналізуємо фінансово-економічне становище підприємства за допомогою експрес-аналізу основних показників діяльності за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.13

Порівняльний аналіз балансу підприємства ТОВ «Віконний центр», грн

	Роки			відхилення 2020/2019		відхилення 2021/2020	
	2019	2020	2021	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	473979	570504	614434	96525	16,92	43930	7,15
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	336898	389466	404019	52568	13,50	14553	3,60
3. Адміністративні витрати	19378	25646	29867	6268	24,44	4221	14,13
4. Витрати на збут	34998	48790	67852	13792	28,27	19062	28,09
5. Інші операційні доходи	12707	17654	24669	4947	28,02	7015	28,44
6. Інші операційні витрати	2768	5564	7919	2796	50,25	2355	29,74
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	391274	463902	501738	72628	15,66	37836	7,54
8. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	92644	118692	129446	26048	21,95	10754	8,31
9. Інші доходи	13677	15761	20643	2084	13,22	4882	23,65
10. Інші витрати	3566	7885	9962	4319	54,77	2077	20,85
11. Фінансовий результат до оподаткування	102755	126568	140127	23813	18,81	13559	9,68
12. Дохід (витрати) з податку на прибуток	20551	25313,6	28025,4	4762,6	18,81	2711,8	9,68

13. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	82204	101254,4	112101,6	19050,4	18,81	10847,2	9,68
14. Середньорічна вартість активів	297332	338045	371459	40713	12,04	33414	9,00
15. Середньорічна вартість власного капіталу	159873	177632	189478	17759	10,00	11846	6,25
16. Середньорічна вартість основних засобів	78656	80584	85436	1928	2,39	4852	5,68
17. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП), осіб	25	25	30			5,0	16,67
18. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.7/р.1)*100, коп.	82,6	81,3	81,7	-1,24	-1,52	0,34	0,42
19. Фондовіддача (р.1/р.16), грн./грн.	6,0	7,1	7,2	1,05	14,9	0,11	1,56
20. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.17), грн./особу	18959,2	22820,2	20481,1	3861,00	16,9	-2339,03	-11,42
21. Рентабельність продукції (р.11/р.7)*100, %	0,31	0,32	0,35	0,02	6,1	0,02	6,30
22. Рентабельність діяльності (продажів) (р.13/р.1)*100, %	0,24	0,26	0,28	0,02	6,1	0,02	6,30
23. Рентабельність активів (р.13/р.14)*100, %	0,28	0,30	0,30	0,02	7,7	0,00	0,75
24. Рентабельність власного капіталу (р.13/р.15)*100, %	0,51	0,57	0,59	0,06	9,8	0,02	3,65

Джерело: складено автором на основі балансу.

Як видно з наведених даних у табл. 2.12, за 2021 рік організація отримала чистий дохід в розмірі 473979 грн. Порівняно з 2020 роком чистий дохід від реалізації збільшився на 43930 тис. грн., або на 7,15%. А у 2020 році, порівнюючи з 2019 - зріс на 96525 тис. грн., або на 16,92%.

Собівартість реалізованої продукції в 2019 році склала 336898 грн. В 2020 році склала 389466 грн., тобто зросла на 52568 грн. або на 13,5%. У 2021 році – зросла на 14553 грн. або на 3,6%, порівнюючи з 2020 роком.

Чистий прибуток в 2020 році склав 101254,4 грн, тобто збільшився на 19050,4 грн порівняно з 2019 роком. В 2021 році продовжив збільшуватися і склав 121101,6 грн, що на 9,68% більше, аніж в 2020 році.

Кількість персоналу протягом 2019-2020 років не змінюється, проте в 2021

році збільшується з 25 до 30 робітників. Продуктивність праці зростає в 2020 році за рахунок здатності працівників виробляти більшу кількість продукції і становить 22820,2 грн./особу, але в 2021 році зменшується до 20481,1 грн (на 11,42%).

Рентабельність продукції також зростає з 0,31% у 2019 році до 0,32% у 2020 році, а у 2021 році склала 0,35%.

Рентабельність продажів має таку ж динаміку, тобто у 2020 році зростає з 0,24% до 0,26%, а у 2021 році вже 0,28%.

Рентабельність активів та власного капіталу мають аналогічний зріст. Рентабельність активів з 0,28% у 2019 році до 0,30% у 2021 році. Рентабельність власного капіталу в період з 2019 до 2021 року зростає з 0,51% до 0,59%.

У таблиці 2.13 наведено розрахунок коефіцієнтів ліквідності підприємства за період з 01.01.2019 р. по 31.12.2021 р.

Таблиця 2.14

Динаміка коефіцієнтів ліквідності

Показник ліквідності	Значення показника			Зміна показника		Формула
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	
1	2	3	4	4	6	7
1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,02	2,11	2,16	0,09	0,05	Співвідношення поточних активів до короткострокових зобов'язань
2. Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,47	0,53	0,56	0,06	0,03	Оборотні активи - запаси + витрати майбутніх періодів/ поточні зобов'язання + доходи майбутніх періодів
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,21	0,22	0,02	0,01	Відношення грошових коштів та їх еквівалентів до суми короткострокових зобов'язань

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Віконний центр»

Коефіцієнт покриття показує ліквідність активів та яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. За весь досліджуваний період значення коефіцієнта загальної ліквідності відповідає нормі (2 і більше), що означає здатність підприємства погасити поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність компанії вчасно погасити

короткострокові зобов'язання. За даними підприємства, показник варіюється від 0,47 до 0,56 при нормі 1, що означає, що на кожную гривню поточної заборгованості підприємство має лише 47, 53, 56 копійок в залежності від року.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства погасити поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок грошових коштів, коштів на розрахункових рахунках короткострокових фінансових вкладень. Нормою вважається значення більше 0,2. [5]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має нормативне значення. Динаміка показника за аналізований період: коефіцієнт зріс з 0,19 до значення 0,22.

Провівши аналіз ТОВ «Віконний центр» можна зробити висновок, що підприємство майже у всіх показниках має нормовані значення. Загалом, аналізуючи звітність за 3 роки, в період з 2019 до 2021 року, підприємство має зростаючу динаміку, що свідчить про збільшення можливостей підприємства, в результаті чого – збільшення прибутку.

У разі, якщо підприємство буде розширюватися і надалі, воно зможе з кожним роком виходити на більший рівень, відповідно і на більший фінансовий результат.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи був проведений ґрунтовний аналіз ТОВ «Віконний центр».

В розділі була представлена загальна інформація про підприємство, організаційна структура для кращого розуміння внутрішньої сторони організації, сфери діяльності.

Було проведено аналіз ринку металопластикових вікон в Україні, визначено конкурентоспроможність підприємства та можливість зайняти певні позиції, використовуючи такі методи аналізу, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші. Загалом, ТОВ «Віконний центр» має достатні показники для утримання позицій на даному ринку та, що є не менш важливим, розвитку та покращення власних показників. Підприємство має сильні сторони, такі як якісна продукція та висококваліфікований персонал, завдяки яким має попит серед споживачів. В той же час, має й слабкі місця, наприклад, слабкий маркетинг та відсутність введення нових технологій. Для утримання зацікавленості клієнтів в продукції, варто покращити маркетингову стратегію та приділити більше уваги комунікації саме зі споживачем, а також розвивати власні можливості та вводити нові технології у виробництво. Крім того, Товариство має бути підготовленим до кризових ситуацій, які можуть статися через зовнішні загрози, наприклад економічна криза або змінення в податковій політиці.

Для розуміння економічної складової підприємство, був проведений порівняльний аналіз балансів підприємства за 2019-2022 рр. Даний аналіз показав, що ТОВ «Віконний центр» має достатні показники для існування та отримання прибутку на ринку металопластикових вікон. Проте, слід зазначити, що підприємство має розвивати виробництво за допомогою факторів, які були вказані вище, задля збільшення прибутку та покращення фінансового стану.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІКОННИЙ ЦЕНТР»

3.1. Основні напрями удосконалення управління ефективністю діяльності

На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища в попередньому розділі було виявлено, що ТОВ «Віконний центр» має достатньо гарні показники, але не без недоліків. Підприємство має можливості не тільки зберігати позиції на ринку, а й розвиватися, що в результаті допоможе вийти на ще вищий рівень, збільшити прибуток, укріпити конкурентні позиції та збільшити базу клієнтів.

Для досягнення даних показників, ТОВ «Віконний центр» має забезпечити взаємодію з середовищем в цілому та всередині підприємства. Це породжує необхідність розвивати свої сильні сторони та мінімізувати вплив слабких сторін на діяльність в цілому, а також розвиватися як всередині підприємства, так і на зовнішньому ринку. Конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від цих факторів.

Девід Кревенс вважає, що в основі конкурентоспроможності підприємства закладена необхідність установки ключових компетенцій (факторів), визначених конкурентними перевагами. Конкурентні переваги включають в себе такі якості, як універсальність (використання переваги в різних ситуаціях), а також унікальність (утруднення їх повторення або відтворення) [11].

Ключова компетенція – це специфічний набір внутрішніх інтегрованих і прикладних знань, а також навичок і відносин. Вона базується на ресурсах компанії та відображає ефективність їх використання. Йдеться про те, що ключова компетенція – це те, що компанія може робити краще за інших, вона дозволяє їй створювати продукти, відмінні від тих, що виробляють конкуренти (за різними показниками), забезпечуючи тим самим конкурентну перевагу компанії, тобто це визначальні характеристики, які виділяють бізнес з конкуренції [26, р. 15].

ТОВ «Віконний центр» має необхідні компетенції для розвитку конкурентоспроможності та може робити краще за інших конкурентів, базуючись на своїх ресурсах і можливостях.

Таким чином, для удосконалення ефективності діяльності підприємства, потрібно обрати напрямок руху. Окрім покращення процесу роботи всередині підприємства та налагодження комунікацій із зовнішнім середовищем, ТОВ «Віконний центр» варто також сфокусуватися на розширенні підприємства задля більшого охоплення. [18]

У внутрішньому середовищі підприємству потрібно посилювати маркетингову стратегію, адже вона є недостатньою для впевненого утримання позицій на ринку в майбутньому. Вона вимагає врахування різних аспектів, таких як:

1. Вивчення цільової аудиторії задля визначення маркетингових каналів. Найпопулярнішим каналом є соціальні мережі, але навіть тут потрібно визначити, які саме мережі є більш ефективними для залучення клієнтів.
2. Збільшення залученості клієнтів. З кожним днем зацікавити клієнта та втримати його увагу стає набагато складніше, тому варто розробити певні знижки, акції, реферальні програми тощо.
3. Аналіз конкурентного середовища. Важливо слідкувати за конкурентами підприємства і аналізувати їх для кращого розуміння ситуації на ринку та стратегій, які вони використовують.
4. Покращення веб-сайту. Соціальні мережі в цілому наразі сприймаються як обличчя компаній, тому вони відіграють велику роль в сприйнятті її клієнтом. Веб-сайт є основною складовою налаштованого онлайн середовища, де клієнт може знайти все, що йому потрібно про компанію, переглянути весь асортимент та пропозиції, контакти, ціни тощо.

В умовах сьогодення неможливо бізнесу існувати без маркетингової стратегії, адже з кожним днем компаній стає все більше на ринку, тому ТОВ «Віконний центр» варто вдосконалити її.

Правильним рішенням для підприємства також буде фокусування уваги на якості продукції та збільшенні виробничих можливостей. В такому випадку варто розглянути нову технологію виробництва, яка, по-перше, зацікавить більшу аудиторію потенційних клієнтів, що в подальшому збільшить обсяги продажів компанії, а по-друге вплине на збільшення прибутку компанії завдяки зменшенню витрат на матеріали.

Наразі ТОВ «Віконний центр» виготовляє дво- та трикамерні склопакети, проте має всі можливості вийти на новий рівень і почати виготовляти вакуумні вікна.

Вакуумні вікна, також відомі як термопанелі, мають кілька переваг порівняно з традиційними вікнами з одинарним склом або склопакетами:

1. Енергоефективність: Вакуумні вікна мають високу енергоефективність, оскільки вони запобігають витоку тепла з приміщення. Вікна з двома склопакетами мають набагато меншу теплопровідність, ніж традиційні вікна з одинарним склом.
2. Зменшення шуму: Вакуумні вікна зменшують шум зовнішнього середовища, оскільки мають високу звукоізоляцію. Це особливо важливо для тих, хто живе біля шумних доріг або у місцях з великою кількістю транспорту.
3. Зменшення конденсації: Вакуумні вікна мають низьку температуру поверхні, що запобігає утворенню конденсату на внутрішній поверхні скла. Це дозволяє зберегти стіни та меблі в приміщенні від проблем, що можуть виникнути внаслідок надмірної вологості.
4. Екологічність: Вакуумні вікна мають менший вплив на довкілля, оскільки їх виробництво вимагає менше енергії та використання меншої кількості матеріалів.
5. Довговічність: Вакуумні вікна мають довгий термін служби, оскільки мають високу міцність та стійкість до зносу.
6. Світло пропускання: завдяки технології виробництва, з вакуумними вікнами приміщення отримує більше світла. Це пов'язано з товщиною скла, яка є меншою, аніж в традиційних вікнах.

Хоча вакуумні вікна мають свої переваги, вони також мають деякі недоліки, зокрема вищу вартість, ніж звичайні двокамерні та більш складну установку. Однак, враховуючи відношення якості і ціни, вакуумні вікна можуть бути вигідним вибором для енергоефективного та комфортного проживання в будинку.

Також варто відзначити, що ринок вакуумних вікон наразі є досить малим в Україні, порівняно з ринком традиційних вікон зі склопакетами, що дозволяє ТОВ «Віконний центр» легше та швидше зайняти лідерські позиції в цій категорії через маленьку конкуренцію. Зростання інтересу до енергоефективних технологій та зростання вартості електроенергії, а також покращення характеристик шумоізоляції, світло пропускання та зменшення конденсації може призвести до збільшення попиту на вакуумні вікна.

Загалом, підприємство має можливості для покращення показників та мінімізації або уникнення загроз, які можуть виникнути. Для цього ТОВ «Віконний центр» має пильно слідкувати за всіма процесами всередині компанії, щоб у разі виникнення певних проблем – швидко вирішувати їх та мінімізувати наслідки. Паралельно з цим, підприємство має покращувати свої зв'язки з клієнтами завдяки приділенню більшої уваги до розвитку маркетингу, а також прогресувати в технологічному плані і застосовувати нові технології, які з'являються у світі.

3.2. Обґрунтування заходів щодо поліпшення управління ефективністю діяльності підприємства

Як вже було згадано у попередньому підрозділі, для утримання конкурентних позицій на ринку підприємству потрібно вдосконалюватися як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах. Технології дуже стрімко розвиваються в умовах сьогодення, тож ТОВ «Віконний центр» необхідно освоїти певне нововведення.

Правильним рішенням для підприємства, яке зацікавить споживачів та збільшить обсяг продажів, буде використання вакуумного скла у вікнах.

Першість у запуску вакуумних вікон в масове виробництво належить одній з японських компаній, проте з-за особливостей конструкції ці вікна мали вузьку

сферу застосування. Однак китайським фахівцям вдалося створити склопакет, здатний замінити більшість пластикових вікон, який активно використовується сьогодні у світі.

Особливість конструкції нових склопакетів – використання загартованого скла, між якими знаходиться вакуум, що дозволило збільшити тепло- і шумоізоляційні властивості вікон. Таким чином, для досягнення того ж рівня теплоізоляції на нові вікна витрачається набагато менше матеріалів. Для порівняння, на рис. 3.1 можна бачити, що однакові за теплоізоляційними властивостями конструкції (вакуумна та традиційна) відрізняються товщиною.

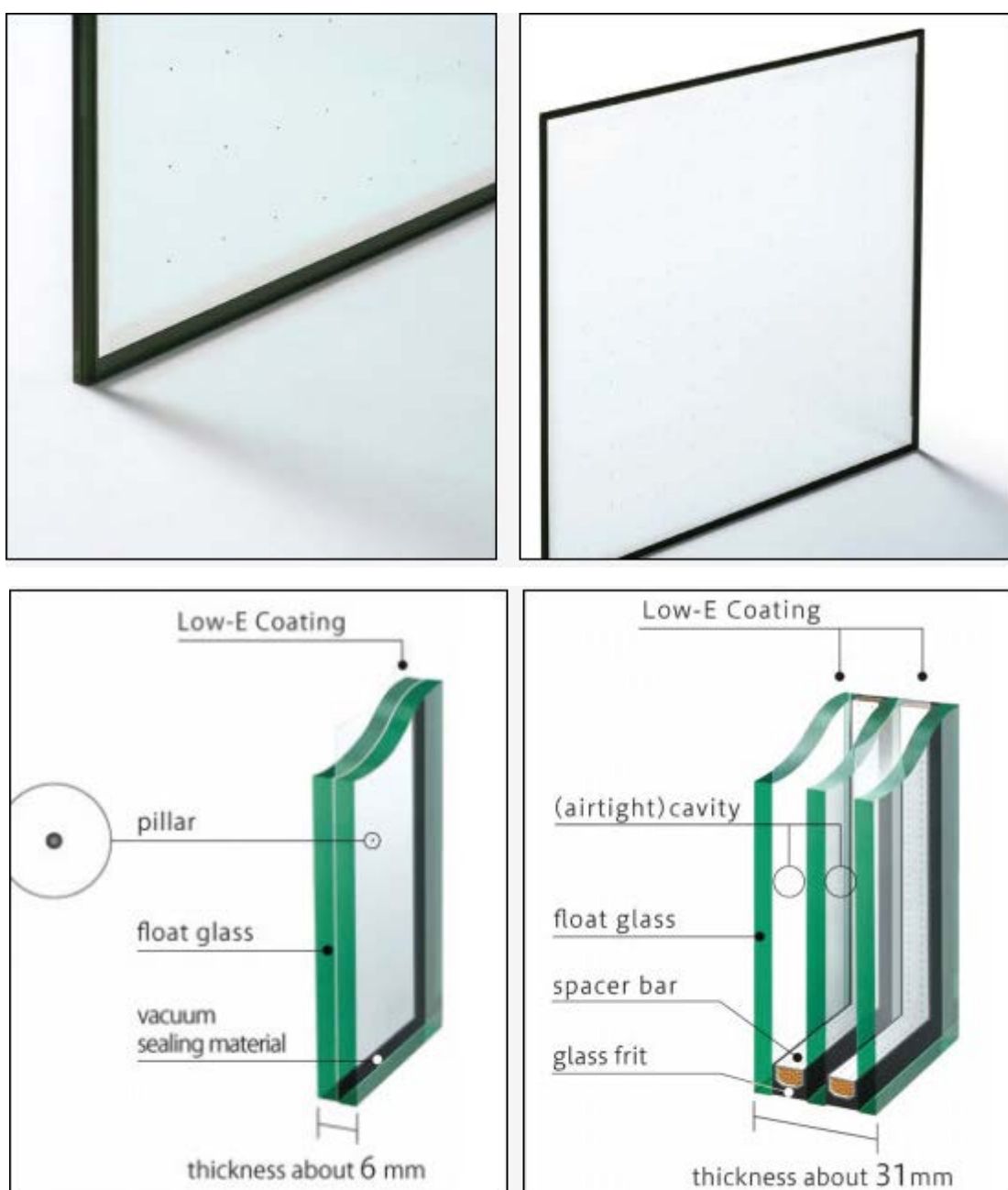


Рис. 3.1 – Приклад двох видів пластикових рам

Однак існують і недоліки таких склопакетів: при детальному огляді майже через кожні 50 см в них видно ледве помітні «вкраплення».

Виготовлення інноваційних світлопрозорих конструкцій здійснюється на спеціалізованих підприємствах. Повний технологічний цикл виробництва вакуумних склопакетів виглядає наступним чином:

1. На лист силікатного скла товщиною 4 мм методом трафаретного друку наноситься сітка спейсерів з пористої склокераміки.
2. У другій пластині висвердлюється отвір і припаюється штенгель.
3. Листи накладаються один на одного і зварюються по контуру з використанням низькотемпературного скляного флюсу.
4. Вакуум в склопакетах створюється шляхом відкачування повітря спеціальним насосом через штенгель. Залишковий тиск в конструкції залишається на рівні 5×10^{-3} мм рт. ст.
5. Після відкачування повітря проводиться запаювання штенгеля для виключення проникнення повітря всередину.
6. На виготовлення одного вакуумного склопакета витрачається близько 8 годин.

Контроль якості виготовлення світлопрозорих конструкцій здійснюється на всіх стадіях технологічного процесу. Випробування конструкції, проведені в незалежній лабораторії концерну «Сен-Гобен», показали високі результати по приведеному опору теплопередачі.

Інноваційні світлопрозорі вакуумні конструкції мають досить високі показники по багатьом параметрам. Краще оцінити їх переваги допоможе порівняння з традиційними двокамерними склопакетами, останні найбільш близькі за характеристиками до вакуумним. Одним з основних критеріїв енергоефективності для даних конструкцій є опір теплопередачі.

По даному параметру вакуумні вікна значно випереджають клеєні склопакети. У інноваційних світлопрозорих конструкцій із звичайним склом опір теплопередачі складає $0,49 \text{ м}^2 \text{ }^\circ\text{C} / \text{Вт}$ проти $0,34 \text{ м}^2 \text{ }^\circ\text{C} / \text{Вт}$ у газонаповнених.

Застосування спеціальних покриттів дозволяє істотно зменшити передачу енергії за рахунок випромінювання. Твердий тепловідбивний шар на внутрішній поверхні внутрішнього скла вакуумної конструкції забезпечує опір в $1,31 \text{ м}^2 \text{ } ^\circ\text{C} / \text{Вт}$.

Іншою важливою характеристикою світлопрозорих конструкцій є коефіцієнт світло пропускання. Збільшення кількості скла в пакеті веде до помітного його зниження, і класні вироби вже досягли межі в рамках сучасних вимог. Подальше підвищення теплоізоляційних властивостей в них можливо лише за рахунок додаткових повітряних камер, що погіршує умови освітленості в приміщеннях.

Ще однією властивістю вакуумного скла є краща звукоізоляція, ніж в двокамерних склопакетах. Ця характеристика має досить великий вплив при виборі вікон.

Отже, на виготовлення вакуумного скла витрачається менше матеріалів, адже воно є тоншим за своєю технологією, при цьому рівень теплоізоляції залишається незмінним. Не зважаючи на тонший матеріал, вакуумна конструкція має кращі показники за шумоізоляцією, ніж звичайні двокамерні вікна. Важливою перевагою вакуумного скла також є коефіцієнт світло пропускання, який є значно вищим, пояснюється це тим, що за рахунок тоншого скла, вікна пропускають набагато більше світла.

Дана конструкція звичайно має і свої недоліки. На виготовлення одного вакуумного скла йде 8 годин, що перевищує витрати на виготовлення традиційного вікна. Враховуючи швидкий темп розвитку технологій в умовах сьогодення, вчені вважають, що дана технологія потребує певного часу для вдосконалення та знаходження шляхів виготовлення скла з мінімізацією витрат годин на роботу. Тобто за рахунок введення виготовлення вакуумних вікон, продуктивність праці зменшиться за умови незмінної кількості працівників на виробництві.

Всупереч зниженню здатності підприємства в тій самій кількості виготовляти склопакети, варто зазначити, що витрати на вироблення одного вакуумного скла зменшуються за рахунок меншого використання матеріалів, що має певний вплив на прибуток.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновок, що технологія виробництва вакуумного скла наразі набирає обертів та все більше компаній починають впроваджувати зміни. Для збереження конкурентних позицій ТОВ «Віконний центр» варто ознайомитися з даною технологією та розпочати виробництво, використовуючи її. Аналізуючи всі показники, що зазначені вище, бачимо, що потенційний покупець буде зацікавлений в придбанні скла, що має кращі характеристики та новітні технології. Ціна на вакуумні склопакети є не значно вищою, аніж на традиційні, що обумовлено зменшенням витрат на виробництво, що є також привабливим для клієнта. Адже розглядаючи відношення «ціна – якість», вакуумні вікна випереджають двокамерні або трикамерні склопакети.

3.3. Оцінка ефективності заходів щодо поліпшення управління ефективністю діяльності підприємства

Для розширення виробництва на будь-якому підприємстві потрібно мати, зазвичай, немаленький капітал для вкладень та час, адже використання нової технології неможливо розпочати за день. Для розуміння, чи правильним рішенням для ТОВ «Віконний центр» буде введення нової технології, потрібно провести аналіз інвестицій, рентабельності підприємства, оцінити чутливість проекту до змін та чи допоможе дане рішення підприємству зберегти конкурентні позиції на ринку, збільшити прибуток.

Перш за все, для початку виробничої діяльності за новою технологією потрібно зареєструвати її та розширити існуюче виробництво. Наступним кроком буде придбання обладнання та інструментів, після чого здійснюються пусконаладжувальні роботи. Також необхідно придбати автотранспорт для постачальницько-збутової діяльності. В таблиці 3.1 розглянемо інвестиційні витрати для запуску виробництва вакуумних вікон.

Інвестиційні витрати для запуску виробництва вакуумних вікон, грн.

Таблиця 3.1

Назва статті витрат	Од. вимір.	Вартість, грн.
Купівля приміщення	150 м ²	100700,0
Ремонт приміщення	150 м ²	55000,0
Придбання виробничого обладнання та інструментів		323000,0
Пусконаладжувальні роботи		7700,0
Сертифікація		5200,0
Всього:		491600,0

Джерело: складено автором на основі актуальних ринкових цін

Для ТОВ «Віконний центр» доцільно буде придбати виробниче приміщення площею 150 м² саме для виготовлення за новою технологією, що складе 100700 грн, на ремонт приміщення виділено 55000 грн. Для придбання виробничого обладнання потрібно 323000 грн.

До виробничого обладнання, вартістю 491600 грн, відносяться:

1. Вакуумні камери: спеціальні камери, призначені для створення вакууму навколо скла. Вакуумна камера має бути здатна створювати вакуум, який забезпечує надійність герметичної упаковки скла від зовнішнього середовища.
2. Машини для запаювання: машини, призначені для герметичного запаювання склопакетів вакуумної камери. Ці машини здатні використовувати різні технології запаювання, такі як гаряче, ультразвукове або інфрачервоне запаювання.
3. Системи вакуумного насосу: спеціальні системи, призначені для створення та підтримки вакууму в камерах. Вони можуть використовувати різні типи насосів, такі як ротаційні, дифузні, криогенні або турбо-молекулярні насоси.
4. Обладнання для чистки та підготовки скла: обладнання призначене для чистки скла перед вакуумним запаюванням та нанесення спеціального покриття на скло.

5. Обладнання для роботи з профілями: для виготовлення вакуумних вікон також необхідне обладнання для роботи з профілями, яке включає фрезерні верстати, преси, монтажні стенди та інші інструменти.

Під пусконаладжувальними роботами мається на увазі запуск та випробування виробничих машин спеціалістами для перевірки функціонування та правильності застосування технології.

В Україні вакуумні вікна підлягають обов'язковій сертифікації відповідно до вимог Державного стандарту України ДСТУ Б В.2.7-151:2013 "Вікна та двері дерев'яні, металопластикові та алюмінієві. Загальні технічні вимоги".

Відповідно до цього стандарту, вакуумні вікна мають відповідати таким вимогам:

1. Герметичність та стійкість до механічних впливів.
2. Термічна стійкість та енергоефективність.
3. Захист від ультрафіолетового випромінювання та шуму.
4. Безпека та стійкість до зламу.

Для підтвердження відповідності вакуумних вікон вимогам ДСТУ Б В.2.7-151:2013 проводиться сертифікація продукції. В Україні цією процедурою займаються державні сертифікаційні органи та незалежні акредитовані лабораторії.

При сертифікації проводяться випробування вакуумних вікон на відповідність вимогам стандарту, а також проводиться оцінка документації виробника, яка повинна містити інформацію про властивості та характеристики вакуумних вікон.

Отримання сертифікату підтверджує відповідність вакуумних вікон вимогам стандарту та їх безпеку та якість. Сертифікат є обов'язковою умовою для продажу вакуумних вікон на території України.

Сума інвестиційних витрат для розширення виробництва складає 491600 грн. Дані кошти ТОВ «Віконний центр» буде доцільно залучити як з власного капіталу – 91 600 грн, так і беручи кредитні кошти – 400 000 грн.

Найвигіднішою обраною опцією кредитування буде розтермінування на 24 місяці з процентною ставкою 5% за класичною схемою. Для кращого розуміння схема платежів зображена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок вартості і графік погашення кредиту

Дата	Тіло кредиту, грн	Відсотки, грн	Платежі, грн	Залишок боргу, грн
1-й місяць	16 666,67	1666,67	18 333,33	383 333,33
2-й місяць	16 666,67	1597,22	18 263,89	366 666,67
3-й місяць	16 666,67	1527,78	18 194,44	350 000,00
4-й місяць	16 666,67	1458,33	18 125,00	333 333,33
5-й місяць	16 666,67	1388,89	18 055,56	316 666,67
6-й місяць	16 666,67	1319,44	17 986,11	300 000,00
7-й місяць	16 666,67	1250,00	17 916,67	283 333,33
8-й місяць	16 666,67	1180,56	17 847,22	266 666,67
9-й місяць	16 666,67	1111,11	17 777,78	250 000,00
10-й місяць	16 666,67	1041,67	17 708,33	233 333,33
11-й місяць	16 666,67	972,22	17 638,89	216 666,67
12-й місяць	16 666,67	902,78	17 569,44	200 000,00
13-й місяць	16 666,67	833,33	17 500,00	183 333,33
14-й місяць	16 666,67	763,89	17 430,56	166 666,67
15-й місяць	16 666,67	694,44	17 361,11	150 000,00
16-й місяць	16 666,67	625,00	17 291,67	133 333,33
17-й місяць	16 666,67	555,56	17 222,22	116 666,67
18-й місяць	16 666,67	486,11	17 152,78	100 000,00
19-й місяць	16 666,67	416,67	17 083,33	83 333,33
20-й місяць	16 666,67	347,22	17 013,89	66 666,67
21-й місяць	16 666,67	277,78	16 944,44	50 000,00
22-й місяць	16 666,67	208,33	16 875,00	33 333,33
23-й місяць	16 666,67	138,39	16 805,56	16 666,67
24-й місяць	16 666,67	69,44	16 736,11	0,00

Джерело: складено автором за класичною схемою розрахування кредиту

Таким чином, підприємство зможе придбати все необхідне обладнання та втілити заходи для початку виробництва за нової технологією. За рахунок збільшення виробництва, сплатування кредиту буде легше.

Розглянемо плановий обсяг реалізації вакуумних вікон на найближчі 3 роки, що наведено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Планований обсяг реалізації, шт.

	2023	2024	2025
Пластикові вікна з двокамерним склопакетом	500	600	750
Пластикові вікна з трикамерним склопакетом	600	750	900
Пластикові вікна з вакуумним склопакетом	300	500	800

Джерело: створено автором

Аналізуючи дані таблиці, можемо побачити, що обсяг реалізації продукції кожного року збільшується. Найкращі показники продажів мають трикамерні склопакети, які вже давно завоювали довіру споживачів, тому саме ці вікна мають найвищий плановий показник продажів на 2025 рік. Проте, враховуючи, що вакуумні вікна є вигіднішою покупкою для споживача, аніж двокамерні та трикамерні, то плановий обсяг їх реалізації стрімко збільшується і з 300 шт. реалізації у 2023 році до 800 шт. у 2025 році, тобто на 166%.

Ціна на вакуумні, дво- та трикамерні вікна є різною за рахунок їх характеристик, в таблиці 3.4 можемо бачити ціни за одну одиницю товару.

Таблиця 3.4

Ціни на пластикові вікна, за шт.

Найменування	Од. вимір.	Ціна без ПДВ, грн.	ПДВ, грн.	Ціна з ПДВ, грн.
Пластикові вікна з двокамерним склопакетом	шт	4000	1000	5000
Пластикові вікна з трикамерним склопакетом	шт	5600	1400	7000
Пластикові вікна з вакуумним склопакетом	шт	5200	1300	6500

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Віконний центр»

В табл. 3.4 зазначені ціни на пластикові вікна в стандартному розмірі двостулкового вікна 1280x1340 мм. Ціна залежить від склопакета, використовуваного при виготовленні даної продукції та варіюється від 5000 до 7000 грн.

Планується, що обсяги виробництва ТОВ «Віконний центр» будуть зростати, як зазначено вище, що спричинить за собою і зростання витрат. Будь-яке виробництво не може розвиватися безмежно, і тому витрати – це дуже важливий фактор у визначенні ефективних розмірів підприємства. Розглянемо витрати на виробництво в наступній таблиці.

Таблиця 3.5

Витрати на виробництво продукції за 1 шт.

Найменування	Сума, грн.
Пластикові вікна з двокамерним склопакетом	2200,0
Пластикові вікна з трикамерним склопакетом	3500,0
Пластикові вікна з вакуумним склопакетом	3000,0

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Віконний центр»

Окрім витрат на виробництво, підприємство також має постійні та змінні витрати. До постійних витрат відносяться витрати, що не змінюються при збільшенні або зменшенні масштабів виробництва в короткостроковому періоді. Умовно постійними називають витрати, абсолютний розмір яких із збільшенням або зменшенням випуску продукції істотно не змінюється. [10]

Таблиця 3.6

Постійні та умовно постійні витрати, грн.

Найменування	Сума, грн.	Графік включення
Управління		
Канцелярські товари	3000,0	Щомісяця
Інші загальногосподарські товари	50000,0	Щомісяця
Послуги зв'язку	7500,0	Щомісяця
Інформаційне забезпечення	10000,0	Щомісяця
Виробництво		
Комунальні витрати	35000,0	Щомісяця
Утримання приміщення	25000,0	Щомісяця
Оренда складських приміщень	175000,0	Раз на рік
Маркетинг		
Реклама	50000,0	Раз на рік

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Віконний центр»

З даної таблиці можемо визначити, що є витрати, які сплачуються щомісячно, а є, що сплачуються раз на рік.

Кількість працівників ТОВ «Віконний центр» складає 25 осіб, в т.ч. відділи управління, виробництва та маркетингу. Загалом фонд оплати праці оцінюється в 344000,0 грн. План по персоналу представлено в табл. 3.7.

План по персоналу ТОВ «Віконний центр»

Посада	Кількість	Зарплата, грн.	Графік платежів
Управління			
Директор	1	30000	Щомісяця, весь проект
Заступник директора	1	20000	Щомісяця, весь проект
Головний бухгалтер	1	20000	Щомісяця, весь проект
Головний інженер	1	20000	Щомісяця, весь проект
Спеціаліст з кадрів	1	10500	Щомісяця, весь проект
Виробництво			
Начальник виробництва	1	20000	Щомісяця, весь проект
Комірник	1	14000	Щомісяця, весь проект
Вантажник	1	8000	Щомісяця, весь проект
Енергетик	1	12000	Щомісяця, весь проект
Механік виробничого обладнання	1	12000	Щомісяця, весь проект
Технолог	1	16000	Щомісяця, весь проект
Майстер	1	16000	Щомісяця, весь проект
Складальник-скляр	3	12500	Щомісяця, весь проект
Установник	3	12500	Щомісяця, весь проект
Помічник	3	8000	Щомісяця, весь проект
Прибиральниця	1	8000	Щомісяця, весь проект
Маркетинг			
Начальник відділу по постачанню і збуту	1	17000	Щомісяця, весь проект
Менеджер з постачання та збуту	1	13500	Щомісяця, весь проект
Вантажник	1	8000	Щомісяця, весь проект
Всього:	25	344000	

Звіт про фінансові результати відображає прибуток підприємства за певний період. Для кращого аналізу збільшення прибутку проведено аналіз фінансового стану на заплановані роки та наведено в таблиці 3.8.

**Очікувані економічні результати діяльності підприємства ТОВ
«Віконний центр»**

	Роки			Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
	2023	2024	2025	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	8 650 000	9 970 000	11 500 000	1 320 000	13,24	1 530 000	13,3
2. Собівартість реалізованої продукції	4 100 000	4 720 000	5 445 000	620 000	13,14	725 000	13,31
3. Валовий прибуток	4 550 000	5 250 000	6 055 000	700 000	13,33	805 000	13,29
4. Адміністративні витрати	2 135 000	2 135 000	2 175 000			40 000	1,84
5. Витрати на збут	143 877	168 788	192 371	24 911	14,76	23 583	12,26
6. Повні витрати	2 278 877	2 303 788	2367371	24 911	1,08	63 583	2,69
7. Фінансовий результат від реалізації продукції	2 271 123	2 946 212	3 687 629	675 089	22,91	741 417	20,11
8. Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 816 898,4	2 356 969,6	2 950 103,2	540 071,2	22,91	593 133,6	20,11
10. Рентабельність діяльності (продаж)	0,21	0,24	0,26	0,03	11,15	0,02	7,84
11. Рентабельність продукції	0,53	0,53	0,53	0,00	0,11	0,00	-0,01

Джерело: складено автором за результатами розрахунків очікуваних фінансових показників

Як можна спостерігати з очікуваних економічних результатів ТОВ «Віконний центр», тенденція збільшення кінцевого чистого прибутку залишається. В 2023 році маємо чистий прибуток 1 816 898,4 грн., а в 2024 році 2 356 969,6 грн, тобто прибуток збільшився на 22,91%. Наприкінці 2025 року чистий фінансовий результат склав 2 950 103,2 грн., що є на 20,11% більше.

Стосовно рентабельності як діяльності, так і продукції, показники також мають більше значення, аніж в балансі підприємства 2019-2021рр.

Таким чином, порівнюючи і аналізуючи баланси підприємства за два періоди, можна зробити висновок, що компанії необхідно застосувати технологію виробництва вакуумних вікон для збільшення потужності виробництва та отримання більшого фінансового результату.

Отже, ТОВ «Віконний центр» за умови ефективного управління та дотримання запланованих показників щодо виробництва отримає успішний результат за рахунок розширення виробництва та введення нової технології. В таблиці 3.8 наглядно зображено збільшення всіх показників, відхилення абсолютне та відносне, це дає нам розуміння, що з кожним роком Товариство буде збільшувати свій прибуток.

Висновки до розділу 3

За допомогою проведеного аналізу конкурентоспроможності та економічно-фінансових показників компанії в другому розділі, було визначено яким шляхом потрібно рухатися ТОВ «Віконний центр» для покращення власних результатів. Для вдосконалення роботи було визначено доцільним для підприємства введення нової технології, а саме вакуумне скло.

В даному розділі було проаналізовано переваги вакуумного скла над традиційним та перспективи розвитку підприємства завдяки введенню даної технології у виробництво. Безсумнівно, вакуумні вікна випереджають традиційні за багатьма характеристиками, основні з яких є енергоефективність, світло пропускання та шумоізоляція. При чому, вакуумне скло є тоншим, аніж звичайне, через що потребує менше матеріалів для виготовлення, що є вигідним для підприємства через зниження витрат.

Враховуючи всі вищезазначені фактори, був проведений детальний аналіз запуску виробництва вакуумного скла. Враховуючи витрати на запуск виробництва за новою технологією та розрахунок планованих фінансових результатів компанії на найближчі три роки, було визначено, що запуск виробництва є доцільним. В майбутньому, за допомогою розширення виробництва, підприємство має можливість збільшувати прибуток кожного року, що можна спостерігати в таблиці 3.8. та займати лідерські позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

В реаліях сьогодення кожна організація схильна до впливу різних зовнішніх і внутрішніх факторів, які відображаються певним чином на процесі роботи та результатах підприємства. В той же час, кожна організація має можливості для розвитку і збільшення своїх можливостей.

Багато в чому успішність компанії залежить від управлінської діяльності, саме тому керівникові важливо мати здібність до управління. Головною задачею керівника, окрім контролю і управління діяльністю, є прийняття як обдуманих рішень, так і термінових в умовах кризи, загроз, надзвичайної ситуації тощо, адже в такі моменти подальше існування компанії залежить безпосередньо від правильності прийнятого рішення. Для покращення своїх навичок і удосконалення власне управління ефективністю діяльності керівник має аналізувати те, що сталося в минулому, те, що стосується напряду його компанії сьогодні, і те, що має шанс впливу в майбутньому. До того ж, аналізування ситуації, яка вже відбулася надає чітке розуміння допущених помилок, які не мають більше статися, сьогоднішньої ситуації – розуміння тенденцій ринку і можливого впливу на компанію в найближчий час, а майбутня ситуація розглядається для того, щоб компанія була якомога більше підготовленою до неприємних ситуацій, які можуть статися в майбутньому, тобто керівник повинен мати так званий план дій на випадок різного роду небезпек.

За допомогою вдосконалення управління ефективністю діяльності можна досягти неабияких результатів. Основна мета полягає в підвищенні продуктивності підприємства, для чого потрібно визначити ключові моменти для досягнення успіху, а саме: встановлення чітких цілей, побудова маркетингової стратегії, постійне вдосконалення, застосування новітніх технологій у виробництві, ефективне управління процесом роботи підприємства та командою. Від того наскільки грамотним є управління всіма процесами разом, залежить успіх та показники компанії.

Завдяки проведеному аналізу ТОВ «Віконний центр», можна зробити висновок, що компанія має перспективу збільшення власного виробництва, як на фінансовому рівні, так і на продуктивному, адже вони є взаємопов'язані.

Головними цілями підприємства було визначено розширення виробництва, завоювання і утримання конкурентних позицій на ринку та збільшення фінансового результату. Для розширення виробництва доцільним для компанії виявилось введення нової технології, а саме виробництво вікон з вакуумного скла. По-перше, це пов'язане з тим, що на даний момент конкуренція саме у виготовленні вакуумних вікон мала на ринку України завдяки тому, що поява нових технологій у виробництві на українському ринку зазвичай потребує більше часу, ніж на європейському чи американському. По-друге, вакуумне скло є більш вигідним та якісним, ніж звичайні традиційні. Воно має кілька основних переваг: енергоефективність (збереження тепла), світло пропускання (завдяки тоншому матеріалу пропускає більше світла в приміщення), гарна шумоізоляція, довговічність та екологічність. Саме ці характеристики будуть стовідсотково привабливими для споживачів та дозволять ТОВ «Віконний центр» збільшити потужність виробництва.

З економічної точки зору Товариству є вигідний даний проект, адже через товщину вакуумного скла, яка є тоншою, витрачається менше матеріалів, що, звісно, скорочує витрати. Тобто ця технологія є більш якісною і кращою за характеристиками, але за ціною майже на одному рівні з дво- та трикамерними вікнами, що безперечно зацікавить клієнта. Одна з найвідоміших підходів до вибору будь-якої продукції на ринку для споживача є відношення «ціна-якість». Технологія вакуумного скла відповідає даному підходу, адже за майже таку саму ціну клієнт отримує набагато якісніші вікна.

Утримання конкурентних позицій на ринку є важливою складовою ефективної діяльності підприємства. Для Товариства були проаналізовані та визначені певні кроки, за умови дотримання яких, можливо не тільки триматися на тій самій позиції на ринку, а й зайняти вищі місця. Перш за все, використання сильних сторін підприємства та робота над слабкими, що відноситься до

внутрішнього середовища. ТОВ «Віконний центр» має ефективний процес виробництва через кваліфікований персонал, правильний контроль та керування, високу якість виготовленої продукції. Стосовно слабких сторін, яким варто приділити увагу, це слабкий маркетинг, відсутність розвитку технологій. Товариство має використовувати та зміцнювати свої сильні сторони, в той самий час, як працювати над слабкими і змінюватися.

Підбиваючи підсумки, ТОВ «Віконний центр» є доволі продуктивним підприємством, яке має перспективу розвиватися надалі до значно більших масштабів. Проведений аналіз показав, що Товариство має можливість кожного року збільшувати чистий фінансовий результат аж до 22%, що є дуже високим показником. Головними його задачами для досягнення цього є правильне управління ефективністю, налагоджений процес як зі внутрішнім, так і з зовнішнім середовищами та слідування чітко встановленим і сформованим цілям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арестенко В.В. Маркетингові дослідження: сутність, стан та перспективи розвитку. Сталий розвиток економіки. 2015. №2. С. 290-296.
2. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. №1. С. 184-195.
3. Буднікевич І.М. Маркетингове планування на підприємстві в мовах економічної кризи / І.М. Буднікевич // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – №9 (172). – С. 88-90.
4. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Чернега В.М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2020. №21. С. 86-92.
5. Богатирьов І. І. Сутність, природа та мотиваційна значимість фінансів в умовах глобалізації / І. І. Богатирьов // БІЗНЕСІНФОРМ – 2016. – No 1. – С. 258-261
6. 14. Шегда А.В. Менеджмент. К.: Знання, 2012. 583 с
7. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. №6. С. 27-32.
8. Глушман Т.М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. вип. 14. С. 322-326.
9. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с
10. Бабіченко В. Корпоративні фінанси: сучасна парадигма розвитку: монографія. – К.: ИД «Винниченко», 2014. – 552 с.
11. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 227-234.

12. Давидова І.О., Величко К.Ю. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. Харків : Форт, 2019. 175 с.
13. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник / О. С. Іванілов 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2015. 727с.
14. Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23 (1). С. 103-107.
15. Васильчук І. П. Фінансове забезпечення сталого розвитку корпорацій: монографія / І. П. Васильчук. – К.: КНЕУ, 2015. – 516 с.
16. Корж М.В., Чуніхіна Т. С., Маліношевська К. І. Стратегія міжнародного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком. Бізнес-навігатор. 2020. №2. С. 18-23.
17. Харічков С.К., Бендас С.В. Концептуальні засади управління ефективністю виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2016. №4. С. 11-19
18. Худоба К.В. Ефективність інноваційної діяльності та процес її забезпечення Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №4. С. 622-627
19. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
20. Кушнір Т.М. Роль ринку маркетингових досліджень у функціонуванні інформаційно-аналітичної складової маркетингової інфраструктури. Економіка і суспільство. Вип. 2. 2016. С. 114-118.
21. Лень Т.В. Теоретико-методологічні засади маркетингу персоналу на підприємстві. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2014. №811. С. 197-201.
22. Лилик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2021 рік: експертна оцінка та аналіз УАМ Маркетинг в Україні. 2021. №1-2. С. 19-33.
23. Лопашук І.А. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні вітчизняних підприємств Молодий вчений. 2016. Випуск №12.1 (40). С. 874-877.

24. Аналіз віконного ринку України 2022 року. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://oknakonsult.com/media/fileuploads/survey2022_lXGPX5z.pdf

25. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 11 (4). С. 48-51.

26. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування [Текст] / Тетяна Іванівна Батракова / / Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 19. – № 2. – С. 13-19.

27. Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №4. С. 45-49.

28. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань // Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства : монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро : пороги, 2021. С. 233-247.

29. Товарознавчі аспекти ринку металопластикових вікон. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12124/1/Tboatarmv.pdf>

30. Янчук Т.В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник. 3 (58), 2020. С. 115-120.

31. Armstrong m. Strategic Human Resource management: A Guide to Action. London : Kogan Page Publishers, 2016. 194 p.

32. Castro C. L., Malcolm H. How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance. Journal of General Management. 2019. Vol. 33 (4). P. 13-34.

33. Grohmann O. HR Strategy // Dos and Don'ts in Human Resources management / m. Zeuch. Berlin, Heidelberg : Springer Gabler, 2015. P. 169-171.