

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
освітній ступінь – магістр

на тему: «ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ»

Виконав: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент
Федорчук Іван Костянтинович
Керівник Сидоренко О.В.
доктор економічних наук, професор
Рецензент Прохоренко О.В.

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК
«____» _____ 2024.

Київ - 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Розвиток бізнесу: управління і консалтинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 202__р

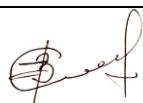
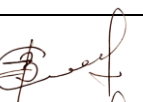
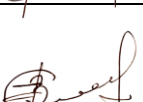
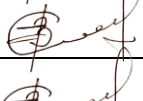
ЗАВДАННЯ
ДЛЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Федорчука Івана Костянтиновича

(прізвище, ім'я, по батькові)

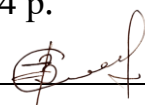
1. Тема роботи «Формування конкурентних стратегій розвитку підприємств» та керівник роботи Сидоренко О.В., доктор економічних наук, професор (ПІБ, науковий ступінь, вчене звання).
затверджені наказом НаУКМА від « __ » _____ 202__ р. № _____.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 13 » травня 2024р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці у фахових виданнях з теми дослідження, нормативні акти, дані опитувань керівництва та спостережень автора під час практики в ТОВ «Євростайл» м. Київ.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.
Розділ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЄВРОСТАЙЛ").
Розділ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/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	27.10.2023		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	12.11.2023		
3.	Складання плану магістерської роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	19.12.2023		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	08.02.2024		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	5.03.2024		
6.	Написання магістерської роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		15.02.2024		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)		10.03.2024		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)		25.03.2024		
7.	Повне завершення написання магістерської роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	09.05.2024		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	11.05.2024		
9.	Підготовка до захисту магістерської роботи	до 20 травня	19.05.2024		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	19.05.2024		
11.	Публічний захист магістерської роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	29.05.2024		

Графік узгоджено « 25 » жовтня 2024 р.

Науковий керівник



Сидоренко О.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець магістерської роботи



Федорчук І.К.

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Вступ	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Поняття конкурентна стратегія і як її сформулювати	7
1.2 Концепції формування конкурентних стратегій	13
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЄВРОСТАЙЛ")	23
2.1. Основні характеристики ТОВ "Євростайл"	23
2.2. Аналіз конкурентоспроможності	30
2.3 Результати аналізу	41
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЄВРОСТАЙЛ")	46
3.1 Розробка нової маркетингової стратегії	46
3.2 Вплив дистриб'юторської мережі на конкурентоспроможність	47
3.3 Вплив оптимізації на конкурентоспроможність	48
3.4 Стратегія диференціації для ТОВ "Євростайл"	49
3.5 Використання CRM-систем	51
3.6 Використання KPIs метрик	52
3.7 Підвищення впізнаваності за рахунок спонсорства	53
3.8 Стратегічні сесії як фактор впливу на конкурентоспроможність	53
3.8 Стратегія лідерства для ТОВ "Євростайл"	54
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	60
ДОДАТКИ	66

Вступ

Актуальність теми. В сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, питання формування конкурентоспроможних стратегій стає вирішальним для будь-якого підприємства, що прагне залишатися на ринку та розвиватися успішно. У контексті виробництва ревізійних люків з алюмінієвого профілю та гіпсокартону, особливо актуальною стає необхідність розробки ефективних стратегій, що дозволять зберегти та зміцнити позиції на ринку будівельних матеріалів.

Актуальність формування конкурентних стратегій розвитку для ТОВ "Євростайл" в період трансформаційних процесів не може бути переоцінена, особливо в умовах швидкозмінної глобальної економіки та ринку праці. Сучасний бізнес-ландшафт вимагає від компаній не лише адаптації до стрімких змін у технологіях та управлінських методиках, але й уміння передбачати можливі ризики та виклики, розробляючи стратегії, що гарантують стійке зростання та розвиток. У цьому контексті, формування ефективних конкурентних стратегій не лише інструмент вирішення керівницьких завдань, але й критичний фактор, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства.

Незважаючи на потенційні переваги ринку, такі як підвищення попиту на сталеві вироби та будівельні матеріали, підприємство стикається з рядом викликів. Серед них - постійна конкуренція, змінність споживчих уподобань, нестабільність цін на сировину, а також технологічні та екологічні обмеження.

Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Євростайл».

Предметом дослідження цієї роботи є процес формування конкурентних стратегій розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Євростайл».

Метою даної магістерської роботи є розробка теоретичних та методичних рекомендацій щодо формування конкурентних стратегій розвитку підприємств на прикладі ТОВ «Євростайл».

Було поставлено завдання:

- дослідити теоретичні засади формування конкурентних стратегій розвитку організації,
- оцінити ефективності стратегії розвитку організації,
- Визначити основні напрями підвищення ефективності стратегії розвитку організації.

Методи дослідження. Для написання використовувалися наступні методи дослідження: теоретичні з елементами емпіричних аспектів, що передбачають аналіз наукової літератури та подальшу систематизацію й узагальнення отриманої інформації. Також було використано методи математичного моделювання, задля розгляду матриці моделі Портера та SWOT-аналізу. Також був застосований порівняльний аналіз для виділення ключових сегментів ринку та власне моделювання задля розробки моделі конкурентної поведінки ТОВ Євростайл на ринку.

Інформаційну базу дослідження становлять: загальна характеристика підприємства ТОВ «Євростайл», монографічні роботи і статті вітчизняних та зарубіжних економістів у фахових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1 Поняття конкурентна стратегія і як її сформувати

В умовах динамічно-мінливого ринкового середовища, де конкуренція стає все більш жорсткою, формування та впровадження ефективних конкурентних стратегій розвитку є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Саме чітко сформульована стратегія дозволяє компанії чітко окреслити свої цілі, визначити пріоритетні напрямки розвитку, а також ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стійких конкурентних переваг.

Вітчизняні підприємства, які з'являються на ринку, спрямовані на виробництво популярної продукції (послуг) та отримання прибутку. Основними цілями їх діяльності є розвиток і зростання. Проте вони зазнають ряду проблем, які перешкоджають нормальному функціонуванню. Це проявляється у загостренні конкуренції, посиленні диверсифікаційних та адаптивних процесів, старінні виробничих фондів, нестачі фінансового капіталу та зниженні інвестиційної активності. Також спостерігається уповільнення темпів зростання та відсутність знань у менеджерів про сучасні управлінські підходи. Це формує мінливі та досить жорсткі умови існування підприємств на ринку.

Наразі багато керівників підприємств не усвідомлюють переваг формування стратегій. Відсутність стратегічних орієнтирів — одна з основних загроз, яка може ускладнити розвиток бізнесу успішних компаній.

Що таке конкурентна стратегія? Отже, конкурентна стратегія — це комплексний план дій, який розробляється підприємством з метою досягнення та утримання стійких конкурентних переваг на ринку. Вона визначає пріоритетні напрямки розвитку, цільові сегменти ринку, а також конкурентні позиції, які компанія прагне зайняти. [1]

В. Грановська вказує, що стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами. [2, с. 84-90]

Муляр Т. С. зазначає, що «стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління». [3, с. 289-300]

Для того щоб визначити або модифікувати поточну конкурентну стратегію, необхідно проводити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішній стратегічний аналіз передбачає дослідження зовнішніх факторів, що впливають або можуть вплинути на діяльність підприємства, і які не залежать від його внутрішніх переваг або недоліків. Це може бути дослідження ринку (темпи зростання, конкурентне середовище, потреби та поведінка споживачів), вивчення конкурентів та аналіз макроекономічного середовища (політичні, соціальні та технологічні фактори). Для зовнішнього стратегічного аналізу потрібно звернутися до інструменту PESTLE. [4]

Модель PESTLE-аналізу (також відома як PESTEL-аналіз) — це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для оцінки зовнішнього середовища підприємства. Акронім PESTLE представляє шість ключових факторів, які впливають на бізнес:

- political (політичні фактори): Оцінює вплив політичних чинників на бізнес, таких як стабільність уряду, податкова політика, правила регулювання, політичні конфлікти і т.д.
- economic (економічні фактори): Включає аналіз економічних умов, таких як зростання ВВП, інфляція, безробіття, обмінні курси, ставки інтересів, споживчий попит і т.д.

- **social** (соціокультурні фактори): Розглядає соціальні тенденції, уподобання, демографічні зміни, культурні впливи, ставлення споживачів до продуктів та послуг.
- **technological** (технологічні фактори): Включає оцінку технологічних інновацій, швидкості технологічного розвитку, доступності нових технологій, впливу технологічних змін на бізнес.
- **legal** (правові фактори): Оцінює вплив правового середовища на бізнес, такі як законодавство про працю, закони про конкуренцію, правила безпеки і т.д.
- **environmental** (екологічні фактори): Враховує вплив екологічних чинників на бізнес, такі як забруднення, кліматичні зміни, енергоефективність, стандарти екологічної безпеки і т.д.

Зазвичай даний аналіз подається у вигляді звіту, де розкриваються усі вище зазначені фактори. У багатьох випадках один з чинників пустує в силу різних політичних чи культурних причин. Наприклад при аналізі можливостей продажу алкоголю в арабських країнах пункт соціокультурних факторів залишиться пустим у зв'язку із заборonoю спиртних виробів на місцевому ринку.

Для прикладу з економічних причин можна розглянути кейс із відсутністю всесвітньо відомого бренду «Starbucks» в Україні. Дана компанія не заходить в Україну з тієї причини, що місцеві споживачі не готові платити від 100 гривень за каву, а нижча ціна є попросту не вигідною для такої компанії. Натомість на телебаченні тривалий період крутилася реклама кредитних спілок чи ломбардів — затрати на зйомку дуже швидко окупаються.

Найкраще такий масштабний аналіз потрібно проводити перед розробкою та виходом нової продукції на ринок, щоб оцінити середовище, врахувати потенційні ризики і внести коригування в план. [5]

Внутрішній аналіз дозволяє ґрунтовно оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими стикається компанія. Сюди

відноситься вивчення ресурсів, як фінансових, так і матеріальних чи людських. Також це стосується оцінки маркетингової діяльності, SWOT-аналізу і спостереження за управлінськими проєктами.

SWOT-аналіз (сила, слабкості, можливості та загрози) широко застосовується у процесі стратегічного планування та розглядає усі аспекти концепції розвитку підприємства. Це клопітка праця, яка змушує продумати усі можливі сценарії розвитку подій та врахувати у формуванні конкурентної стратегії усі ризики та загрози для вашого підприємства. Фактично даний аналіз знижує шанси на невдачі. Великі компанії повинні проводити подібні аналізи щонайменше раз на рік. Це надає можливість тримати руку на пульсі тому що ситуація змінюється щодня. [6]

Сильні сторони	Можливості
Слабкі сторони	Загрози

Рис. 1.1. Базовий вигляд матриці SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором

У більш складних варіантах оцінка чинників не вимірюється «+» чи «—», тут вже здійснюється перехід балами. До прикладу найвища оцінка буде складати 5, а найнижчий — 1. У слабких сторонах найслабша сторона матиме найвище число.

Як формується даний аналіз? Даний процес є комплексним і відповідно містить в собі кілька етапів. Для початку необхідно створити матрицю SWOT. (Для прикладу див. рис. 1.1)

Наступний етап являє собою перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Тобто на перетині рядків та стовпців у клітинки вписуються оцінки факторів, які виділяє підприємець чи компанія у власній стратегії. Таким чином можна зрозуміти наскільки сильно впливають переваги чи недоліки на ефективність конкретності вашої продукції.

Третій етап — це формування оцінки комбінацій сильних та слабких сторін із загрозами та можливостями. Його ще називають проблемним полем. Тут визначають заходи, які необхідно практично реалізувати за даних умов роботи підприємства.

Ну і зрештою фінальний, четвертий етап, це вже оцінка виявлених проблем експертами, які шукатимуть вирішення даного питання чи мінімізації ризиків, які вони собою являють.

Серед недоліків SWOT-аналізу варто виділити те, що це не являтиме собою повноцінну картину ситуації. За його допомогою можна отримати структуровані дані, але всі подальші дані будуть інтерпретацією отриманих показників. Ну і зрештою головний мінус це його статичність. Регулярність здійснення таких аналізів потрібна не менше одного разу в рік у зв'язку з постійною динамічністю, мінливістю ринку та зовнішнього середовища, адже на продажі може вплинути як і технологічний прогрес чи регрес, так і економічна та політична ситуація в регіоні або світі.

Для максимально ефективного використання SWOT-аналізу необхідно, щоб над його створенням працювала ціла команда, яка враховує всі ключові фактори підприємства. Після внесення всіх плюсів і мінусів у кожен аспект, можна отримати загальну оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для компанії. Подальший аналіз дозволить зробити висновки щодо стратегії підприємства. [7]

Говорячи про ситуацію в зовнішньому середовищі не можна не згадати про макроекономіку. Аналіз макроекономічних тенденцій відіграє ключову роль у формуванні конкурентних стратегій розвитку підприємства. Він допомагає підприємствам розуміти загальні тенденції в економіці, що дозволяє їм адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі:

- необхідно враховувати можливості економічного зросту, що сприятиме створенню нові можливості для розвитку підприємства, збільшення обсягів продажів та розширення ринків, а у випадку рецесії до складнощів для збуту, зниження попиту та зменшення прибутковості.
- висока інфляція може збільшити витрати на виробництво, тим самим зменшуючи прибуток підприємства. Стабільні ціни дозволяють краще планувати виробничі витрати та цінову політику.
- високий рівень безробіття може знизити витрати на оплату праці, в той час як низький рівень безробіття може збільшити конкуренцію за талановитим персоналом.
- високі відсоткові ставки можуть зробити кредитування витратним, тим самим ускладнюючи розширення бізнесу. Низькі процентні ставки можуть збільшити доступність кредитів та стимулювати інвестиції.
- податкові знижки або пільги можуть стимулювати інвестиції та інновації в підприємстві. Натомість регулятивні зміни можуть створювати нові обмеження або можливості для розвитку бізнесу.
- розуміння глобальних економічних тенденцій дозволяє підприємствам адаптуватися до конкуренції з іншими країнами та знаходити нові ринки збуту. [8]

При розробці конкурентної стратегії на початковій стадії діяльності, компанія прагне знайти та впровадити спосіб ефективного конкурування у своїй галузі. Для багатьох підприємств не існує якоїсь однієї універсальної стратегії / формули успіху. Це повинна бути стратегія, яка відповідає умовам

конкурентоспроможної галузі й враховує поточні навички та капітал. Якщо ці складові присутні — тоді з'являється шанс на успіх.

1.2 Концепції формування конкурентних стратегій

Стратегія конкуренції фокусується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням. Вони мають бути спрямовані на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва. Оскільки єдиного підходу до визначення конкурентної стратегії не існує, то варто розглянути ті, які є найбільш точними.

Існують різні підходи до способів конкурувати за лідируюче положення на ринку і відповідно будувати конкурентну стратегію. Основними сучасними концепціями формування конкурентних стратегій є:

- концепція галузевого позиціонування;
- концепція ключових компетенцій;
- забезпечення ринкового лідерства;
- підприємницької екосистеми;
- теорія ігор;
- концепція конкурентної еволюції. [9]

На даний момент найбільш популярною та робочою вважається **концепція галузевого позиціонування** М. Портера. Дана модель або як ще її називають модель «п'яти конкурентних сил галузі», допомагає підприємствам зрозуміти своє місце на ринку та визначити оптимальні шляхи розвитку. Модель Майкла Портера виокремлює п'ять основних сил, які впливають на конкурентне середовище підприємства, а саме:

1. Загроза нових учасників (поява конкурентів на ринку);
2. Сила переговорів покупців (вплив клієнтів на ціни та умови продажів – вони можуть перейти до інших підприємств);

3. Сила переговорів постачальників (їхній вплив на ціни та умови постачання сировини або інших ресурсів – у найгіршому випадку вони можуть обмежити доступ до необхідних ресурсів);

4. Загроза заміщення продуктів;

5. Існуюча конкурентна боротьба серед учасників галузі.

На основі цих пунктів підприємство можна визначити переваги даної стратегії:

- диференціація продукту;
- лідерство за вартістю;
- фокусування.

Суть диференціації полягає в тому, що підприємству необхідно зосередитися на створенні унікальних продуктів або послуг, які важко замінити. Це може бути продукція зі специфічними характеристиками, особливий дизайн та якісне спілкування зі споживачами.

Лідерство за вартістю передбачає оптимізація витрат у виробництві, у виробничо-управлінській системі чи витратах на сировину, що допомагає тримати рівень високої ефективності виробництва. У підсумку це дає можливість знижувати ціни та тримати високий прибуток. [10]

Фокусування — це отримання конкурентних переваг, тобто укріплення позицій на ринку в обраній галузі і це особливо актуально якщо підприємство не досягло ще високих позицій на сегменті ринку та ще не має достатніх виробничих потужностей. [11]

Концепція ключових компетенцій є однією з основних у стратегічному менеджменті та управлінні організаціями. Уперше вона була запропонована Гері Хемел та К. К. Прахаладом у статті, опублікованій у 1990 році.

Концепція К. Прахалада і Г. Хемела є основною інтелектуальною платформою підходу, який надає пріоритетного значення компетенціям організації у стратегічному управлінні. Вони розглядають управління як сукупність навичок, знань, нововведень ресурсів і технологій окремих

підрозділів та функціональних напрямів організації, що забезпечують високий професіоналізм, якого досягають у результаті тривалого навчання і накопичення досвіду. Компетенції організації перетворюються на конкурентну можливість, тобто стають її відмінною ознакою і посилюють конкурентну позицію. Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю опанувати внутрішніми ресурсами організації і в першу чергу – навиками, уміннями та технологіями.

Визначення компетенцій є важливою частиною успішного розвитку підприємства. Ці компетенції можна досліджувати на різних рівнях організації праці, що дозволяє виявити особисті (професійні та рольові) компетенції, а також функціональні, стратегічні і ключові компетенції підприємства. Відхід від ключових компетенцій підприємства збільшує ризик невдачі і може вплинути на його успішність у ринковому середовищі.

Основними моментами стратегії ключових компетенцій є управління організаціями, стратегічної архітектури (план широкого опанування можливостями). [12]

Забезпечення ринкового лідерства є однією з ключових мет цілей для більшості підприємств. Ринкове лідерство означає, що компанія має переваги перед конкурентами на ринку, такі як високі обсяги продажів, відомий бренд, широка аудиторія клієнтів.

Бути ринковим лідером — це і вигідно, і ризиковано водночас. Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції, певний високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність даного ринку в цілому. Тобто ринковий лідер є одночасно і маркетинговим лідером.

Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку завжди є фірми-вискочки, які намагаються посунути лідера з його місця на ринку, по-друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і своєю діяльністю можуть пошкодити імідж лідера.

Щоб досягти лідерських позицій підприємства необхідно проводити постійний пошук нових продуктів і послуг, які задовольняють потреби споживачів. У той же час варто не забувати про вдосконалення та модернізацію існуючих продуктів або послуг для збільшення їх привабливості. Варто розвивати маркетинг і брендування та приділити увагу стратегічним партнерствам.

Для закріплення позицій на ринку потрібно виробити ефективну маркетингову стратегію. Необхідно зрозуміти перспективи розвитку ринку, попит на продукт. Для цього слід вивчити аналітику та прогнози фахівців, оцінити кількість та потужність конкурентів. Щоб визначити своє місце та перспективи у вибраній ніші, доцільно виконати SWOT-аналіз.

Щоб успішно вийти на ринок підприємству варто зрозуміти свою цільову аудиторію: створити портрет клієнта, який отримав чіткий меседж для обирання саме вашої продукції. Звісно ще потрібно визначити основних конкурентів, звернути увагу на їхні сильні та слабкі сторони та залежно від цього вибудовувати свою стратегію розвитку. У стратегії варто виділити:

- формування потреби;
- зростання впізнаваності;
- формування певного ставлення до продукту;
- стимулювання покупки. [13]

Концепція **підприємницької екосистеми** відображає інтеракцію між різними суб'єктами, такими як підприємці, стартапи, венчурні капіталісти, акселератори, університети, урядові органи та інші, які взаємодіють і сприяють розвитку підприємництва та інновацій у певній галузі або регіоні. Ця концепція відображає не тільки матеріальні ресурси, але й нематеріальні, такі як знання, навички, мережі та культурні чинники, які впливають на створення та розвиток підприємництва.

Підприємницька екосистема — це комплексна спільнота, що об'єднує різні сектори, юридичних та фізичних осіб, які діють у різних сферах, з

метою сприяння інноваційному та підприємницькому розвитку через поєднання зусиль зацікавлених сторін. Основні складові підприємницької екосистеми включають розробку політики, інфраструктури, фінансів, інновацій, ринку, підтримки, культури та людських ресурсів. Розвиток підприємницьких екосистем можливий завдяки заходам, таким як створення сприятливого середовища для підприємництва, їхня підтримка та підвищення обізнаності [14].

До успішних прикладів підприємницьких екосистем можна віднести:

- **Силіконову долину:** Центр інновацій та технологій у США, де існує велика кількість стартапів, інкубаторів та інвесторів. [15]
- **Ізраїльський Хай-тек:** Успішна екосистема, яка базується на співпраці між університетами, військовими дослідницькими лабораторіями, корпораціями та стартапами. [16]
- **Шенженську екосистему:** Регіон в Китаї, який швидко розвивається завдяки підтримці від уряду, доступу до ресурсів та великої кількості підприємств. [17]

Концепція характеризується успіхом в конкурентній боротьбі та визначається здатністю будувати взаємини з конкурентним оточенням, трансформуючи його в систему суб'єктів, що співпрацюють.

Теорія ігор є важливою галуззю економіки та теорії прийняття рішень, яка вивчає взаємодію приймачів рішень у ситуаціях конфлікту та співпраці. Ця теорія аналізує стратегії, які приймаються учасниками, припускаючи, що кожен з них діє раціонально та має чіткі цілі. Хоч вона є більш популярною у галузі міжнародних відносин, її можна застосовувати у формуванні конкурентних стратегій розвитку підприємництва.

Теорія ігор визначається як наука про стратегічне мислення. Обрання стратегії передбачає розробку конкретного плану дій, який базується на детальному аналізі можливих сценаріїв у майбутньому. Порівняно з грою, де кожен учасник розробляє свою стратегію, прогножуючи ходи інших гравців та загальні умови, у практиці підприємств стратегії будуються з урахуванням

стратегій конкурентів та інших зовнішніх факторів. Важливо враховувати ймовірність дій конкурентів та виникнення конфліктних ситуацій. Оскільки передбачається ситуація, яка ще не виникла, із певним рівнем ймовірності у майбутньому, стратегії пов'язані з ризиком. Методи теорії ігор допомагають прогнозувати та управляти різними рівнями ризику, пов'язаними зі змінністю зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства.

Застосування принципів теорії ігор дозволяє сформулювати повний план дій у всіх передбачуваних ситуаціях. Згідно з концепцією, розроблений план дій учасників формує їх стратегію, яка базується на можливих сценаріях подій. Теорія ігор передбачає застосування однієї загальної стратегії, яка представляє собою алгоритм дій, враховуючи можливі розвиток подій та ситуацій.

Основними поняттями виступають: гра, гравець, стратегія та виграш. За допомогою даних складових визначаються стратегії, які використовуючи теорію ігор можуть принести успіх підприємництву.

Однією з них виступає «рівновага Неша». Це концепція, яка визначає стан, в якому кожний гравець оптимізує свою стратегію, враховуючи стратегії інших гравців. Це така сукупність стратегій та виграшів, при якій жоден із учасників не може збільшити виграш, змінивши вибір стратегії в односторонньому порядку, коли інші учасники не змінюють свого вибору.

Іншим варіантом можна виділити стратегію домінації. Вона завжди буде оптимальною для гравця, незалежно від вибору стратегії інших гравців і її підходить для випадків коли підприємство є упевненим у своїх можливостях та усвідомлює потенційні ризики.

Тому теорія ігор є потужним інструментом для аналізу стратегій та прийняття рішень у ситуаціях конфлікту та співпраці. Вона дозволяє краще розуміти взаємодію між учасниками гри та вибирати оптимальні стратегії для досягнення своїх цілей. [18]

Концепція **конкурентної еволюції** в розвитку підприємництва виникла на основі вивчення того, як підприємства взаємодіють та розвиваються у

конкурентному середовищі. Вона підкреслює, що підприємства зазнають постійних змін і адаптацій, щоб пристосовуватися до нових умов конкуренції, технологічних змін, змін споживчих уподобань та інших факторів.

Основною ідеєю цієї концепції є те, що конкурентність підприємств і ринків еволюціонує відповідно до змін у середовищі, і тільки ті, хто може ефективно адаптуватися до цих змін, залишатимуться успішними. Тому в даній концепції потрібно орієнтуватися на поведінкові стратегії.

Основними принципами виділяються: динаміка конкуренції, інноваційність та адаптивність, екосистема підприємництва та стратегічне бачення — якщо викинути будь-який із цих пунктів, шанси на успіх тануть.

Розглянувши дані концепції / стратегії розвитку підприємництва варто перейти до етапу їхнього впровадження, що передбачає доведення її до всіх рівнів персоналу та забезпечення чіткої координації дій усіх підрозділів підприємства.

Контроль за реалізацією стратегії є необхідним для того, щоб вчасно виявити відхилення від запланованих показників та вжити заходів для їх коректування. Після цього можна зайнятися оцінкою обраної стратегії.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії може здійснюватися за допомогою таких показників, як:

- ринкова частка
- рівень рентабельності
- задоволеність клієнтів
- рівень конкурентоспроможності

Для формування конкурентної стратегії потрібно щоб вона була чітко сформульованою та зрозумілою для всіх членів персоналу; гнучкою та адаптованою до мінливих умов ринку; постійно оновлюватися та вдосконалюватися; супроводжуватися ефективною системою контролю та оцінки. [19]

Реалізація та оцінка ефективності стратегій є критичними етапами у стратегічному управлінні підприємством. Вони дозволяють перевірити, наскільки успішно досягаються поставлені цілі та як стратегії впливають на розвиток бізнесу. Для оцінки потрібно визначити ключові показники ефективності (KPI). [20] Оберіть показники, які найкраще відображатимуть досягнення поставлених цілей.

Формування та впровадження ефективних конкурентних стратегій розвитку є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Чітко сформована та правильно реалізована стратегія дозволяє компанії досягти стійких конкурентних переваг, збільшити свою ринкову частку, а також забезпечити стійке зростання та розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

В умовах динамічного ринку, де конкуренція постійно зростає, чітко сформульована конкурентна стратегія стає ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Вона дозволяє чітко окреслити цілі, визначити пріоритетні напрямки розвитку та ефективно використовувати наявні ресурси, щоб отримати стійкі конкурентні переваги.

Конкурентна стратегія — це комплексний план дій, який розробляється з метою досягнення та утримання цих переваг на ринку. Вона ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для компанії.

Для цього використовуються різні інструменти, такі як PESTLE-аналіз (для зовнішнього середовища) та SWOT-аналіз (для внутрішнього).

Важливо, щоб конкурентна стратегія відповідала умовам конкретної галузі, враховувала наявні ресурси та можливості, а також регулярно переглядалась та оновлювалась з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Розробка та впровадження такої стратегії потребує комплексного підходу та залучення команди фахівців.

Необхідно також враховувати вплив макроекономічних факторів, таких як економічне зростання, інфляція, безробіття, процентні ставки, податкова політика, регулювання та глобальні економічні тенденції.

Отже, формування та впровадження чіткої конкурентної стратегії - це ключ до успішного розвитку будь-якого підприємства в динамічно мінливому ринковому середовищі.

В динамічному ринковому середовищі **розробка чіткої конкурентної стратегії** стає критичним для успіху будь-якого підприємства. Це дозволяє їм отримати стійкі конкурентні переваги, збільшити ринкову частку та забезпечити стійке зростання й розвиток.

Основні концепції:

- **концепція галузевого позиціонування (модель 5 сил Портера):** Допомагає зрозуміти місце на ринку та визначити оптимальні шляхи розвитку.
- **концепція ключових компетенцій:** Фокусується на розвитку сильних сторін, які роблять підприємство унікальним.
- **забезпечення ринкового лідерства:** Передбачає постійний пошук нових продуктів, вдосконалення існуючих та активну маркетингову діяльність.
- **підприємницька екосистема:** Система взаємодії між учасниками ринку, яка сприяє інноваціям та розвитку.
- **теорія ігор:** Дозволяє аналізувати стратегії конкурентів та вибирати оптимальні рішення в умовах конфлікту.
- **концепція конкурентної еволюції:** Підкреслює важливість постійної адаптації до змін у ринковому середовищі.

Стратегія повинна бути чіткою та зрозумілою, гнучкою (адаптивна), постійно оновлюватися та вдосконалюватися і мати в собі елементи ефективної системи контролю та оцінки.

Це дозволяє отримати стійку конкурентну перевагу, збільшує ринкову частку в сегменті, передбачає стійке зростання та розвиток, адаптуватися до змін і сприяє інноваціям.

Формування та впровадження ефективних конкурентних стратегій є ключовим фактором успіху. Це дозволяє їм досягти своїх цілей, розвиватись та процвітати в довгостроковій перспективі.

Важливо усвідомлювати, що попри наявність багатьох варіантів планування, не існує універсальної стратегії. Для найбільш ефективного ведення бізнесу потрібно розробити стратегію, яка відповідає унікальним потребам та цілям вашого бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЄВРОСТАЙЛ")

2.1. Основні характеристики ТОВ "Євростайл"

ТОВ "Євростайл" – це динамічно розвиваюче підприємство, що пропонує широкий спектр продукції та послуг для будівельної галузі. ТОВ здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Додаткові види діяльності представлені в таблиці 1. Компанія працює на ринку з 2016 року та зареєстрована в м. Київ [21].

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю "Євростайл"
Скорочена назва	ТОВ "Євростайл"
Код ЄДРПОУ	40868404
Дата реєстрації	03.10.2016
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
Адреса	Україна, 03049, місто Київ, ВУЛИЦЯ БОГДАНІВСЬКА, будинок7

Таблиця 1. Загальна інформація про підприємство "Євростайл"

Джерело: сформовано автором на основі статуту

Уповноваженою особою ТОВ "Євростайл" є Віталій Вікторович Попов, який є Керівником з моменту реєстрації компанії та уповноваженою особою ТОВ "Євростайл" є Віталій Вікторович Попов. Статутний капітал підприємства складає 3 000,00 грн.

Види діяльності	КВЕД
Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.	43.99
Покрівельні роботи	43.91
Інші роботи із завершення будівництва	43.39
Малярні роботи та скління	43.34
Покриття підлоги й облицювання стін	43.33
Установлення столярних виробів	43.32
Штукатурні роботи	43.31
Інші будівельно-монтажні роботи	43.29
Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	43.22
Електромонтажні роботи	43.21
Підготовчі роботи на будівельному майданчику	43.12
Знесення	43.11
Будівництво інших споруд, н.в.і.у.	42.99
Будівництво житлових і нежитлових будівель	41.20
Організація будівництва будівель	41.10
Надання послуг перевезення речей (переїзду)	49.42
Вантажний автомобільний транспорт	49.41
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	68.20
Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет	47.91
Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах	47.52
Неспеціалізована оптова торгівля	46.90
Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього	46.74
Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення	46.49
Виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі	24.20
Виробництво металевих дверей і вікон	25.12
Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	25.11
Виробництво бетонних розчинів, готових для використання	23.63
Виготовлення виробів із бетону для будівництва	23.61
Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів	16.23

Таблиця 2. Додаткові види діяльності ТОВ "Євростайл".

Джерело: сформовано автором на основі внутрішнього статуту

ТОВ "Євростайл" є одним з провідних виробників люків та іншої продукції для забезпечення доступу до прихованих комунікацій в Україні. Її продукція відрізняється високою якістю, практичністю та естетичним дизайном, що робить її популярним вибором як для приватних, так і для комерційних клієнтів.

Люки-невидимки під плитку (рис. 1) – це інноваційне рішення для забезпечення доступу до прихованих комунікацій в приміщеннях, облицьованих плиткою. Вони дозволяють проводити технічне обслуговування, ремонт або ревізію інженерних систем без пошкодження цілісності й естетики плиточкового покриття. Дані люки широко використовуються в житлових приміщеннях (ванних кімнатах, кухнях, туалетах), а також в офісних та комерційних приміщеннях.

Крім того, на ТОВ "ЄВРОСТАЙЛ" також зареєстровано два легкових автомобіля:

1. Марка: TOYOTA
 - Модель: RAV-4 HYBRID,
 - Рік випуску: 2019,
 - Колір: СІРИЙ,
 - Тип авто: ЛЕГКОВИЙ,
 - Тип кузова: УНІВЕРСАЛ.
2. Марка: VOLKSWAGEN,
 - Модель: TRANSPORTER,
 - Рік випуску: 2016,
 - Колір: СІРИЙ,

- Тип авто: ЛЕГКОВИЙ,
- Тип кузову: ПАСАЖИРСЬКИЙ.

Люки-невидимки під плитку класифікуються [22]:

За способом відкривання

- **Розсувні:** відкриваються шляхом ковзання по направляючих,
- **Кнопочі:** відкриваються натисканням кнопки, яка з'єднана з механізмом розкриття,
- **Самопідйомні:** відкриваються автоматично під дією пружинного механізму.

За матеріалом виготовлення

- **Алюмінієві:** легкі, міцні, стійкі до корозії,
- **Металеві:** більш міцні й надійні, але важчі за алюмінієві.

Серед інших продуктів ревізійні люки, люки для чистки камінів, люки для басейнів, люки для горищ.

Ревізійні Люки невидимі під фарбування, шпалери



ТИП "СТАНДАРТ" ЗІ
ЗНІМНИМИ ДВЕРЦЯМИ



ТИП "КОРОБ" ЗІ ЗНІМНИМИ
ДВЕРЦЯМИ



Тип «Стандарт»



Тип «Короб»



Тип "Посилений"



Тип "Радіусний"

Рисунок 1. Основні категорії продукції ТОВ "Євростайл".

Ринок ревізійних люків з алюмінієвого профілю в Україні демонструє стійке зростання, яке протягом останніх 5 років становило в середньому 10% на рік. Цей ріст обумовлений зростанням будівельної галузі, зростанням попиту на сучасні та практичні оздоблювальні матеріали, а також підвищенням рівня життя населення. Очікується, що в найближчі 5 років ринок ревізійних люків з алюмінієвого профілю в Україні продовжить зростати темпами 8-10% на рік. [23]

Асортимент продукції включає широкий спектр ревізійних люків, що відповідають різним потребам споживачів та відповідають високим стандартам якості та безпеки. У цьому сегменті ринку спостерігаються різноманітні тенденції та фактори, що визначають його розвиток. Перш за все, неминучим є впровадження нових технологій у виробництво. Постійне оновлення та модернізація виробничих процесів дозволяють підприємствам виготовляти продукцію більш ефективно, забезпечуючи високу якість та безпеку використання. Крім того, розширення асортименту продукції відображає динамічний розвиток ринку. Запровадження нових моделей та варіацій ревізійних люків дозволяє компаніям відповідати на зростаючі потреби ринку та задовольняти вимоги різних сегментів споживачів.

Ключову роль у успішному функціонуванні ринку відіграють маркетингові стратегії. Постійне вдосконалення стратегій просування дозволяє компаніям залучати нових клієнтів та розширювати свою аудиторію. Конкуренція на ринку змушує виробників постійно вдосконалювати свою продукцію, шукаючи нові технології та інноваційні підходи до виробництва.

Ринок електронної комерції виробництва ревізійних люків з алюмінієвого профілю в Україні також демонструє стабільний ріст. Прогнозується подальше зростання цього сегменту ринку завдяки збільшенню кількості споживачів, які шукають та придбають продукцію через онлайн-платформи. Цей розвиток підтримується розширенням доступу

до Інтернету та зростанням популярності онлайн-покупок серед споживачів. Розширення сфери електронної комерції виробництва ревізійних люків відкриває нові можливості для підприємств цього сегменту. За допомогою онлайн-платформ вони можуть залучати більше клієнтів, надавати більше інформації про свою продукцію та ефективніше просувати її на ринку. Крім того, онлайн-продажі дозволяють споживачам зручно та швидко придбати потрібний товар, не виходячи з дому, що робить процес покупки більш комфортним та ефективним.

Такий розвиток ринку електронної комерції відображає загальні тенденції у сучасному бізнесі, де інтернет-торгівля відіграє все більш важливу роль. Підприємства, які активно використовують інтернет для продажу своїх товарів, можуть отримати конкурентну перевагу, привертаючи більше клієнтів та збільшуючи свій обсяг продажів. Тому очікується, що розвиток електронної комерції у сегменті виробництва ревізійних люків буде продовжуватися і в майбутньому. [24]

На ринку виробництва ревізійних люків з алюмінієвого профілю в Україні діють декілька основних учасників, які мають значний вплив на цей сектор промисловості. Серед них можна відзначити такі компанії:

1. "Євростайл" - один із провідних виробників ревізійних люків з алюмінієвого профілю в Україні, який активно працює над розвитком та впровадженням конкурентних стратегій для збільшення своєї частки на ринку.
2. Компанія "Алюмінієві ревізійні рішення" - ще один важливий гравець у цьому сегменті, який конкурує з ТОВ "Євростайл" та іншими виробниками.
3. Luxmetal – компанія, що пропонує гарантію на свою продукцію та сервісне обслуговування.
4. Zener – Один з найстаріших виробників ревізійних люків з алюмінієвого профілю в Україні.
5. Atem – виробник ревізійних люків з алюмінієвого

профілю, який пропонує широкий спектр продукції за вигідними цінами. Компанія використовує сучасні технології та високоякісні матеріали.

Ці підприємства змагаються за лідерство на ринку через постійне вдосконалення продукції, впровадження інновацій та розробку ефективних маркетингових стратегій. Такий конкурентний тиск сприяє зростанню якості продукції та розвитку цього сегменту ринку.

2.2. Аналіз конкуретоспрможності

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та жорсткої конкуренції зростає роль аналізу фінансово-господарської діяльності (ФГД) підприємств. Це зумовлено тим, що ефективна оцінка фінансового стану, динаміки розвитку та перспектив компанії є запорукою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на максимізацію її ринкової вартості та стійкий розвиток. [25]

Аналіз ФГД дозволяє як і оцінити динаміку розвитку підприємства за певний період часу, так і виявляє сильні та слабкі сторони підприємства. Порівняння показників підприємства з показниками конкурентів також здійснюється за допомогою цього аналізу.

Аналіз фінансових показників підприємства є важливим інструментом для оцінки його ефективності, стійкості та перспектив розвитку.

Техніко-економічні показники (ТЕП) [26]

ТЕП – це система кількісних вимірників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства, такі як:

- **Виробнича діяльність:** обсяг випуску продукції, продуктивність праці, собівартість продукції, матеріаломісткість, енергомісткість тощо.
- **Економічна діяльність:** прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність тощо.
- **Фінансова діяльність:** структура капіталу, динаміка грошових потоків, ефективність використання інвестицій тощо.

Протягом трьох років (з 2021 по 2023 рік) ТОВ "Євростайл" зазнало значного падіння чистого доходу, який зменшився з 9 949,7 тис. грн у 2021 році до 4 958,6 тис. грн у 2023 році. Це падіння складає більше 50% (табл. 3). Середньорічна вартість основних засобів ТОВ "Євростайл" протягом досліджуваного періоду демонструє нестабільну динаміку: падіння у 2022

році та різке зростання у 2023 році. Навіть при невеликому збільшенні чисельності працівників, чистий прибуток зріс на 14% у 2023 році порівняно з попереднім роком, що свідчить про ефективне використання ресурсів компанією. Однак зниження рентабельності активів та власного капіталу вказує на погіршення фінансової стійкості підприємства в цілому.

Падіння доходів підприємств у 2022 році може бути пояснено низкою факторів, пов'язаних з геополітичною нестабільністю та її наслідками. Ці фактори змусили компанії переглянути свої конкурентні стратегії та адаптуватися до нових умов ведення бізнесу.

Основні фактори, що вплинули на падіння доходів:

1. **Геополітична нестабільність.** Військові дії в Україні призвели до значних змін у геополітичній ситуації, що негативно вплинуло на світову економіку. Зростання напруженості та невизначеності призвело до порушення ланцюгів постачання, зростання цін на енергоносії та сировину, а також до зниження інвестиційної активності.
2. **Вплив на ринки збуту.** Військові дії та нестабільність негативно вплинули на споживчі настрої та купівельну спроможність населення. Це призвело до зниження попиту на товари та послуги, що, в свою чергу, негативно вплинуло на доходи підприємств.
3. **Зростання витрат.** Війна в Україні призвела до значного зростання цін на енергоносії, сировину та інші витратні матеріали. Це призвело до зростання собівартості продукції та зниження рентабельності підприємств.
4. **Втрата довіри споживачів.** Нестабільна ситуація може призвести до втрати довіри споживачів до бренду чи продукції підприємства. Це може негативно вплинути на попит та доходи компанії.

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	9 949,7	4 353,8	4 958,6	14,0%	-50,1%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7 293,1	3 029,9	3 637,4	19,9%	-50,1%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1 167,4	176,5	417,6	136,1%	-64,2%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	95,6	28,5	138,3	385,96%	44,59%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	47,8	14,25	69,15	79,39%	30,87%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	698,5	698,5	698,5	0%	0%
Чисельність працівників, осіб	15	14	17	-35,71%	14,29%
Рентабельність активів підприємства, %	6,21%	3,6%	4,14%	13,04%	50%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	167,3%	25,3 %	59,8%	57,69%	-179,77%

Таблиця 3. Основні техніко-економічні показники ТОВ "Євростайл" за 2021 – 2023 роки.

Джерело: сформовано автором на основі Додатків А,Б.

Формотворчі складові організаційної структури підприємства

Організаційна структура підприємства – це форма його внутрішнього устрою, що визначає взаємозв'язок його підрозділів, розподіл функцій та повноважень між ними, а також підпорядкованість і відповідальність. Формування організаційної структури підприємства залежить від низки факторів, таких як вид діяльності підприємства, його розмір, стратегії розвитку, технологічного рівня виробництва, зовнішнього середовища. [27]

Переваги лінійно-функціональної організаційної структури:

- **Ефективність прийняття рішень:** чітка вертикальна ієрархія та відповідальність за конкретні функції на кожному рівні сприяють швидкому прийняттю рішень.
- **Спеціалізація та професіоналізм:** розподіл праці за функціональними ознаками дозволяє працівникам зосередитися на певній галузі, що підвищує їхню кваліфікацію та продуктивність.
- **Простота управління:** чітко визначені функції та повноваження полегшують контроль та координацію роботи підрозділів.

Недоліки лінійно-функціональної організаційної структури:

- **Ризик бюрократизації:** жорстка ієрархія та множинність рівнів управління можуть призвести до затягування процесів та бюрократичних бар'єрів.
- **Обмежена комунікація та співпраця:** вертикальна орієнтація структури може ускладнювати горизонтальні зв'язки та обмін інформацією між відділами.
- **Неефективне використання ресурсів:** дублювання функцій та неефективна координація можуть призвести до нерационального використання ресурсів.

Підрозділ	Функції	Відповідальний
Виробництво	Виробництво ревізійних люків залюмінієвого профілю	Головний інженер
Маркетинг	Розробка маркетингових стратегій, реклама, аналіз ринку	Менеджер з маркетингу
Фінанси	Бухгалтерський облік, фінансовий аналіз, планування бюджету	Головний бухгалтер
Логістика	Управління постачанням, складський облік, логістичне планування	Директор
Технічне обслуговування	Обслуговування та ремонт обладнання	Головний інженер
Управління якістю	Контроль якості продукції, впровадження стандартів якості	Керівник відділу якості

Таблиця 4. Формотворчі складові організаційної структури ТОВ
"Євростайл".

Джерело: сформовано автором

Отже, така організаційна структура має як свої переваги, так і недоліки. Її ефективність залежить від конкретних умов, розміру та цілей компанії. Приймаючи рішення про вибір організаційної структури, важливо ретельно зважити всі плюси та мінуси, а також врахувати специфіку бізнесу та стратегію його розвитку.

Операційні витрати підприємства

Операційні витрати (ОП) – це поточні витрати, які компанія несе в процесі своєї основної діяльності для виробництва та реалізації товарів і послуг. Їх також називають експлуатаційними або поточними витратами.

Значне зменшення матеріальних витрат у 2022 році порівняно з 2021 роком (табл.5):

- Ефективніше управління запасами. Можливо, компанія вдосконалила систему планування та контролю запасів, що призвело до зменшення їх обсягів та, відповідно, до економії коштів.
- Зменшення обсягів виробництва. Якщо у 2022 році обсяги виробництва були нижчими, ніж у 2021 році, то це також могло призвести до зниження витрат на матеріали.

Помірне зростання матеріальних витрат у 2023 році порівняно з 2022 роком (табл.5):

- Збільшенням обсягів виробництва. Якщо у 2023 році обсяги виробництва зросли порівняно з 2022 роком, то це потребувало більшої кількості матеріалів, що призвело до зростання витрат.

- Підвищенням цін на матеріали. Можливе зростання цін на сировину та інші матеріали у 2023, що й зумовило збільшення витрат.

Елемент витрат	Сума, тис. грн.		
	2021	2022	2023
Матеріальні витрати	8 623,5	4 193,9	4 455,4
Податок на прибуток	17 376,00	24 380,00	4 455,4
Фінансовий результат до оподаткування	256,2	38,8	1431

Таблиця 5. Аналіз витрат ТОВ "Євростайл".

Джерело: сформовано автором на основі Додатків А,Б.

В загальному, зміни в складових витрат та фінансових показниках підприємства вказують на необхідність уважного аналізу фінансової діяльності та розробки ефективних стратегій управління для забезпечення подальшої стабільності та конкурентоспроможності. Проаналізовані фінансові звіти показали значні зміни в рівні матеріальних витрат, податку на прибуток та фінансового результату до оподаткування протягом трьох років. Зменшення матеріальних витрат та зростання податку на прибуток у 2022 році вимагають уважного вивчення, оскільки ці зміни можуть свідчити про ризики або проблеми у фінансовій діяльності підприємства. З іншого боку, різке зростання фінансового результату до оподаткування у 2023 році є позитивним сигналом і може бути результатом успішної реалізації

конкурентних стратегій розвитку. Однак, для ретельного визначення факторів, що сприяли цьому зростанню, потрібен додатковий аналіз.

Фінансові показники підприємства

Фінансові показники підприємства – це система кількісних виразників, які характеризують його фінансовий стан, результати діяльності та ефективність використання ресурсів [28]. Фінансові показники ТОВ "Євростайл" за 2019-2022 роки представлені в табл. 6. [29, 30].

Показники	Активи	Зобов'язання	Виручка
2023	10 090	5 450	4 958
2022	9 839	5 616	4 353
2021	10 032	5 974	9 949
2020	9 246	6 355	6 818
2019	5 700–5 800	3 600–3 700	6 600–6 700

Таблиця 6. Фінансові показники 2019-2022 роки, тис.грн.
ТОВ "Євростайл".

Джерело: сформовано автором на основі Додатків А,Б.

Проведячи аналіз даних, що наведені в цій таблиці, враховуючи зміни відсотків відносно попереднього року, впливає:

1. Активи:

- **2019-2020.** Зростання на 62,21% свідчить про значне збільшення ресурсів компанії за цей період. Це може бути пов'язане з інвестиціями в нові активи, розширенням або іншими факторами.
- **2020-2021.** Незначне зростання на 0,86% може вказувати на стабілізацію або уповільнення темпів зростання активів.
- **2021-2022.** Зменшення на 2,56% може бути ознакою деяких проблем з управління активами або свідчити про вплив зовнішніх факторів.

- **2022-2023.** Зростання на 2,54% дає підстави для оптимізму щодо можливої стабілізації та відновлення зростання активів.

2. Зобов'язання:

- **2019-2020.** Зростання на 76,53% свідчить про значне збільшення боргових зобов'язань компанії. Це може бути пов'язане з фінансуванням розширення, інвестиціями або іншими факторами.
- **2020-2021.** Зменшення на 5,96% може вказувати на погашення боргів або покращення управління ними.
- **2021-2022.** Зростання на 2,53% може бути ознакою нового нарощування боргів або збільшення поточних зобов'язань.
- **2022-2023.** Зменшення на 2,28% свідчить про продовження погашення боргів або покращення управління ними.

3. Виручка:

- **2019-2020.** Зростання на 3,03% може вказувати на помірне зростання продажів або виторгу.
- **2020-2021.** Зростання на 45,86% свідчить про значне збільшення виручки, що може бути пов'язане з виходом на нові ринки, запуском нових продуктів або іншими факторами.
- **2021-2022.** Зростання на 14,65% дає підстави для оптимізму щодо стійкого зростання продажів.
- **2022-2023.** Зменшення на 11,50% викликає занепокоєння і потребує детального аналізу причин та розробки стратегій відновлення зростання.

4. Зміни відсотків за останній рік:

- **Активи.** Зростання на 77,19% свідчить про значне збільшення ресурсів компанії за останній рік.
- **Зобов'язання.** Зростання на 51,39% може вказувати на збільшення боргових зобов'язань або поточних зобов'язань.
- **Виручка.** Зростання на 12,91% свідчить про загальне зростання продажів,

Ці дані вказують на тенденції у розвитку компанії, її фінансовий стан та результативність управління активами і зобов'язаннями. Зокрема, зростання активів і зменшення зобов'язань можуть свідчити про позитивні зміни в управлінні ресурсами компанії. Однак зменшення обсягу виручки в останньому році зобов'язує керівництво звернути увагу на прийняття ефективних стратегій для відновлення зростання.

Показники рентабельності

Показники рентабельності – це група ключових фінансових індикаторів, які використовуються для оцінки ефективності роботи підприємства та його здатності генерувати прибуток [31].

Показник	2019	2020	2021	2021	2023
ROA - Рентабельність активів	13,0%	8,7%	11,6%	1,8%	4,1%
Рентабельність власного капіталу	56,1%	38,4%	40,4%	4,4%	9,9%
RCA - Рентабельність оборотних активів	16,1%	9,6%	12,7%	2,0%	4,4%
NPM - Чиста маржа	11,2%	11,8%	11,7%	4,0%	8,4%
ROTA - Рентабельність загальних активів	15,8%	10,6%	14,2%	2,2%	5,0%
Валова рентабельність собівартості	38,7%	47,5%	36,4%	43,7%	36,3%
Чиста рентабельність витрат	38,7%	47,5%	36,4%	43,7%	36,3%

Таблиця 7. Показники рентабельності. ТОВ "Євростайл" [32].
Джерело: сформовано автором на основі Додатків А,Б.

ROA - Рентабельність активів:

- У 2019 році показник ROA склав 13,0%, що було найвищим значенням за весь період спостереження.
- Протягом наступних років ROA поступово знижувався і у 2023 році склав лише 4,1%.
- Це може свідчити про погіршення ефективності використання

активів для генерації прибутку, що може бути наслідком недостатнього управління ресурсами або змін на ринку.

Рентабельність власного капіталу:

- Показник рентабельності власного капіталу також відзначився значними коливаннями, знижуючись з 56,1% у 2019 році до 9,9% у 2023 році.
- Це може вказувати на непродуктивне використання власних коштів компанії або на погіршення фінансової стабільності підприємства.

RCA - Рентабельність оборотних активів:

- Показник рентабельності оборотних активів також виявив зниження протягом років, що може свідчити про неефективне використання оборотних активів для генерації прибутку.

NPM - Чиста маржа:

- Чиста маржа також відзначилася коливаннями, проте загалом залишалася на відносно стабільному рівні від 4,0% до 11,8%.
- Це може свідчити про те, що компанія здатна ефективно управляти витратами і має досить стабільну прибутковість від реалізації продукції.

ROTA - Рентабельність загальних активів:

- Рентабельність загальних активів також показала зниження протягом років, що може бути наслідком недофінансування інвестицій або неефективного використання ресурсів.

Валова рентабельність собівартості та чиста рентабельність витрат:

- Ці показники виявили деяку коливантність, але загалом залишилися на відносно стабільному рівні.

Динаміка рентабельності ТОВ "Євростайл" протягом останніх років не є сталою. Спостерігається стійке зниження цього показника, що може бути

наслідком комплексу факторів, пов'язаних з проблемами в управлінні, посиленням конкуренції або змінами в галузі.

Для покращення ситуації може бути проведений ретельний аналіз конкурентного середовища, залучення зовнішніх експертів для оцінки стратегічного курсу компанії та активне впровадження ефективних стратегій управління та розвитку.

2.3 Результати аналізу

З метою глибокого аналізу конкурентної стратегії ТОВ "Євростайл" та детальної оцінки ефективності їх роботи було проведено опитування керівництва, менеджерів, інженерів та інших співробітників підприємства. Таке опитування в свою чергу допоможе чітко сфокусуватися на ключових перевагах компанії та дасть змогу ефективно використовувати їх для розширення обсягів продажів на ринку.

За результатами опитувань можна виокремити декілька ключових конкурентних переваг ТОВ "Євростайл", таких як:

- Найвища якість продукції на ринку України – беззаперечне лідерство, яке дає компанії значну конкурентну перевагу.
- Власне та ефективне виробництво – фактор, який гарантує контроль над виробничим процесом, гнучкість та можливість оптимізації витрат.
- Гнучкість у виробництві – перевага, що дає можливість задовольняти індивідуальні потреби клієнтів та швидко реагувати на зміни ринкового попиту.

Водночас, важливо об'єктивно оцінити й слабкі сторони ТОВ "Євростайл", до яких належать:

- Слабка маркетингова складова підприємства, що може негативно впливати на впізнаваність бренду та обсяги продажів.
- Невелика кількість представників у регіонах України та майже відсутні оптові продажі, що в свою чергу обмежує географію продажів та потенційний ринок збуту.
- Високі витрати на виробництво та значна кількість відходів алюмінієвого профілю, які не переробляються. Це може негативно впливати на рентабельність та екологічні показники компанії.

Проведення комплексного аналізу конкурентної стратегії ТОВ "Євростайл" з урахуванням як сильних, так і слабких сторін дозволить

компанії розробити чіткий план дій для посилення своїх конкурентних позицій, розширення ринкової частки та досягнення стійкого успіху.

Для комплексного розуміння конкурентного середовища та ключових факторів, що впливають на діяльність ТОВ "Євростайл", було проведено SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити його можливості та загрози. Так, менеджери та керівництво схильні використовувати сильні сторони свого бізнесу та різні стратегії підвищення конкурентоспроможності, проте змушені реагувати на загрози та розробляти рішення для усунення своїх слабких сторін.

Питання за якими проводилось опитування керівництва, менеджерів, інженерів та інших структур підприємства ТОВ "Євростайл" можна поділити на два типи – зовнішні та внутрішні. На основі відповідей було сформовано SWOT-таблицю (табл. 9).

Внутрішні фактори:

- Які переваги та особливості має підприємство?
- Які переваги виробництва та гнучкості у виробництві є у підприємства?
- Які сильні сторони у маркетинговій діяльності підприємства?
- Які сильні сторони в управлінні представництвами та оптовими продажами?
- Які сильні сторони у виробництві стосовно витрат та ефективності?
- Які недоліки та проблеми існують у маркетинговій діяльності підприємства?
- Які обмеження та проблеми в управлінні представництвами та оптовими продажами виникають у підприємства?
- Які витрати та проблеми з виробництва впливають на ефективність підприємства?

Зовнішні фактори:

- Які можливості для збільшення попиту та розширення асортименту продукції існують на ринку?
- Які нові технології можуть бути використані для покращення продукції та конкурентоспроможності?
- Які зовнішні загрози конкуренції та законодавства впливають на діяльність підприємства?
- Які фактори зміни споживчих уподобань, міжнародних ринків та економічної нестабільності загрожують підприємству?

Підприємство ТОВ "Євростайл" має свої переваги, включаючи високу якість продукції, ефективність виробництва та гнучкість у цьому процесі. Ці фактори допомагають йому успішно функціонувати на ринку і займати провідні позиції. Проте, поруч із цим, є й деякі слабкі сторони, такі як нестійка маркетингова стратегія, обмежена представленість у різних регіонах та високі витрати на виробництво, що може обмежити можливості росту та розвитку.

У контексті розробки конкурентоспроможних стратегій розвитку, ТОВ "Євростайл" має можливості для збільшення попиту на ринку, використання новаторських технологій та розширення асортименту продукції. Одночасно, важливо вирішити існуючі загрози, такі як зростання конкуренції та економічна нестабільність, шляхом розробки та впровадження стратегій управління ризиками.

SWOT Аналіз Підприємства ТОВ "Євростайл"	Внутрішній (Internal)	Зовнішній (External)
Сильні сторони (Strengths)	Висока якість виробів	Потенційне збільшення попиту на ринку
	Ефективне виробництво	Використання інноваційних технологій
	Гнучкість у виробництві	Розширення асортименту продукції
Слабкі сторони (Weaknesses)	Слабка маркетингова складова	Зростання конкуренції
	Мала кількість представників у регіонах України та майже відсутні оптові продажі	Зміни у законодавстві
	Високі витрати на виробництво та багатовідходів алюмінієвого профілю	Зміни у споживчих уподобаннях
	Слабка система обліку	Ризики на міжнародному ринку
		Зміни курсів валют
		Політичні та економічні нестабільності
Можливості (Opportunities)	Потенційне збільшення попиту на ринку	
	Використання інноваційних технологій	
	Розширення асортименту продукції	
	Оптимізація виробництва	
Загрози (Threats)	Зростання конкуренції	
	Зміни у законодавстві	
	Зміни у споживчих уподобаннях	
	Ризики на міжнародному ринку	
	Зміни курсів валют	
	Політичні та економічні нестабільності	

Таблиця 9. Результати інформаційного моделювання ТОВ "Євростайл" для аналізу загроз і можливостей засобами SWOT-аналізу

Джерело: сформовано автором

Висновки до розділу 2

Проведено комплексний аналіз стратегічного розвитку ТОВ "Євростайл", який виявив потребу в невідкладних заходах щодо вдосконалення управління та формування ефективних маркетингових стратегій.

Зростання активів і зменшення зобов'язань можуть свідчити про позитивні зміни в управлінні ресурсами компанії. Однак зменшення обсягу виручки в останньому році зобов'язує керівництво звернути увагу на прийняття ефективних стратегій для відновлення зростання.

Динаміка рентабельності ТОВ "Євростайл" протягом останніх років не є сталою. Спостерігається стійке зниження цього показника, що може бути наслідком комплексу факторів, пов'язаних з проблемами в управлінні, посиленням конкуренції або змінами в галузі.

Для покращення ситуації може бути проведений ретельний аналіз конкурентного середовища, залучення зовнішніх експертів для оцінки стратегічного курсу компанії та активне впровадження ефективних стратегій управління та розвитку.

Підприємство ТОВ "Євростайл" має свої переваги, включаючи високу якість продукції, ефективність виробництва та гнучкість у цьому процесі. Проте, поруч із цим, є й деякі слабкі сторони, такі як нестійка маркетингова стратегія, обмежена представленість у різних регіонах та високі витрати на виробництво, що може обмежити можливості росту та розвитку.

Аналіз динаміки ключових показників діяльності свідчить про негативну тенденцію зниження чистого прибутку та рентабельності власного капіталу. Для подолання цих викликів та забезпечення подальшого успіху компанії рекомендується зосередитися на розробці та впровадженні комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "ЄВРОСТАЙЛ")

3.1 Розробка нової маркетингової стратегії

У відповідь на зростаючу конкуренцію та пошук нових шляхів для підвищення конкурентоспроможності, ТОВ "Євростайл" визначило посилення маркетингових заходів як один із своїх пріоритетних напрямків стратегії. Це свідчить про важливість ретельно розробленої та ефективно виконуваної маркетингової стратегії для досягнення успіху та стабільного зростання компанії.

Однією з ключових складових цієї стратегії є розробка комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення усвідомленості бренду та привертання нових клієнтів [34]. Це може включати в себе проведення аналізу ринку та конкурентів, визначення унікальної пропозиції продукту, розробку цільових аудиторій та створення ефективних маркетингових кампаній для залучення цих аудиторій. Додатково, розширення дистрибуційної мережі може стати важливим кроком для забезпечення доступності продукції ТОВ "Євростайл" на ринку. Це може включати укладання нових договорів з дистриб'юторами, розширення роздрібної мережі та розвиток онлайн-продажів.

У відповідь на зростаючу конкуренцію та пошук нових шляхів для підвищення конкурентоспроможності, ТОВ "Євростайл" визначило посилення маркетингових заходів як один із своїх пріоритетних напрямків стратегії. Це свідчить про важливість ретельно розробленої та ефективно виконуваної маркетингової стратегії для досягнення успіху та стабільного зростання компанії.

Однією з ключових складових цієї стратегії є розробка комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення усвідомленості бренду та привертання нових клієнтів. Це може включати в себе проведення аналізу ринку та конкурентів, визначення унікальної пропозиції продукту, розробку

цільових аудиторій та створення ефективних маркетингових кампаній для залучення цих аудиторій. Додатково, розширення дистрибуційної мережі може стати важливим кроком для забезпечення доступності продукції ТОВ "Євростайл" на ринку. Це може включати укладання нових договорів з дистриб'юторами, розширення роздрібної мережі та розвиток онлайн-продажів.

3.2 Вплив дистриб'юторської мережі на конкурентоспроможність

Проведення ринкового дослідження для ідентифікації потенційних партнерів та дистриб'юторів є вирішальним етапом у стратегії розширення географії продажів або введення продукції на нові ринки [35]. Програма підтримки дистриб'юторів, що включає навчання персоналу, маркетингову підтримку та систему мотивації, є ключовою для успішного впровадження цієї стратегії. Результати ринкового дослідження допомагають виявити потенційних партнерів, які мають відповідний досвід та експертизу для успішної реалізації продукції. Це можуть бути як великі дистриб'ютори, що вже мають певний обсяг продажів на цих ринках, так і нові партнери, які мають потенціал для розвитку у цій сфері.

Однак просте ідентифікування потенційних партнерів не є достатнім для успішної реалізації стратегії. Важливою складовою є розробка та впровадження програми підтримки дистриб'юторів, яка включатиме навчання персоналу. Це може включати проведення спеціалізованих тренінгів для персоналу дистриб'юторів з ознайомлення з продукцією, її характеристиками та особливостями використання. Крім того, важливо забезпечити дистриб'юторів необхідною маркетинговою підтримкою, яка допоможе їм просувати продукцію на ринку. Це може включати надання рекламних матеріалів, рекламних кампаній та інших інструментів для просування бренду та продукції.

Система мотивації також грає важливу роль у забезпеченні успіху програми підтримки дистриб'юторів. Вона може включати в себе

різноманітні преміальні програми, бонусні системи та інші стимули, що мотивують дистриб'юторів до активних продажів та ефективної просування продукції.

Отже, проведення ринкового дослідження для ідентифікації потенційних партнерів та розробка програми підтримки дистриб'юторів, включаючи навчання персоналу, маркетингову підтримку та систему мотивації, є важливим кроком для успішного розширення географії продажів та введення продукції на нові ринки.

3.3 Вплив оптимізації на конкурентоспроможність

Ефективне використання технологій виробництва є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. Для ТОВ "Євростайл" це стає особливо важливим у контексті зміцнення його позицій на ринку люків-неведимок в Україні.

Оптимізація виробництва через застосування передових технологій має потенціал позитивно вплинути на кілька аспектів підприємства. По-перше, вона дозволяє знизити витрати на виробництво шляхом оптимізації процесів та зменшення витрат на ресурси [36]. Це може бути досягнуто шляхом впровадження автоматизованих систем контролю, вдосконалення логістичних процесів та використання енергоефективних технологій. По-друге, ефективні технології дозволяють підвищити якість продукції, що в свою чергу може призвести до зростання задоволеності клієнтів та підвищення їх лояльності. Застосування передових методик та технологій контролю якості, автоматизація виробничих процесів та впровадження інноваційних матеріалів - усе це може допомогти підприємству стати лідером у своєму сегменті ринку. Крім того, оптимізація виробництва через впровадження передових технологій може зробити підприємство більш гнучким та реагуючим на зміни в зовнішньому середовищі. Це дозволить підприємству швидше адаптуватися до нових вимог ринку та забезпечити стабільність у динамічному середовищі бізнесу.

3.4 Стратегія диференціації для ТОВ "Євростайл»

Компанія "Алюмінієві ревізійні рішення" є основним конкурентом для досліджуваного підприємства на ринку ревізійних люків. Хоча у "Алюмінієвих ревізійних рішеннях" є свої недоліки та переваги, вони не приділяють ніякої уваги маркетингу, виготовляють лише люки з фіксованими розмірами та реалізують їх тільки у роздрібній торгівлі без системи дилерства. Це відкриває для ТОВ "Євростайл" можливості розвитку своєї стратегії, зокрема, на маркетинговому полі. Важливо розвивати власний бренд, пропонуючи гнучке виробництво, яке не обмежує клієнтів у виборі розміру люка, та створити нові умови для розширення географії продажів.

Після проведення аналізу конкурентного середовища та визначення потреб споживачів, важливо розробити комплексну маркетингову стратегію, що включатиме в себе позиціонування бренду, визначення цільової аудиторії, вибір оптимальних каналів комунікації та стратегії просування продукції. Напрямки рекламних кампаній повинні бути спрямовані на збільшення усвідомленості бренду серед цільової аудиторії та привертання нових клієнтів.

Враховуючи малий асортимент товарів компанії "Алюмінієві ревізійні рішення", в тому числі у виборі матеріалу виготовлення та замовлень під власні розміри, ТОВ "Євростайл" як один із перспективних напрямків має впровадити стратегію диференціації за допомогою інновацій [37]. Ця стратегія передбачає створення унікальної пропозиції, що відрізняє компанію від інших учасників ринку.

Двома потенційно перспективними напрямками для підвищення якості та зручності використання люків-невидимок є використання електронних замків з паролем та можливість відкривання з телефону. Давайте розглянемо переваги та ризики цих інновацій.

Електронний замок з паролем відкриває нові можливості для забезпечення безпеки та зручності користування. Він дозволяє власникам будинків або приміщень контролювати доступ до люка за допомогою пароля,

що може бути змінюваним та індивідуальним для кожного користувача. Ця функція відкриває широкі можливості для забезпечення безпеки та захисту від несанкціонованого доступу. Крім того, вона може сприяти підвищенню зручності користування, оскільки не потребує фізичного ключа або запам'ятовування складних механізмів відкривання.

Ще одним інноваційним напрямком є можливість відкривання люка з телефону. Ця функція, яка може бути реалізована за допомогою спеціального мобільного додатку, надає користувачам зручний та сучасний спосіб управління доступом до люка. Вона дозволяє відкривати та закривати люк з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету, що може бути особливо зручним у випадку віддаленого керування та контролю.

Переваги впровадження цих новітніх технологій очевидні: підвищення рівня безпеки, покращення зручності використання та створення конкурентної переваги на ринку. Однак, наразі існують певні ризики, пов'язані з цими інноваціями. Наприклад, можливість злому електронного замка або витік персональної інформації через мобільний додаток. Отже, для успішного впровадження цих технологій необхідно провести ретельний аналіз ризиків та вжити відповідних заходів для їх мінімізації.

Третім напрямком може стати розробка люків-неведимок з інтегрованим освітленням або звукоізоляцією, що дозволить забезпечити додатковий комфорт користувачам та підвищити функціональність продукції.

Нарешті, можливим напрямком розвитку є створення люків-неведимок, які можна використовувати як елемент декору, що дозволить клієнтам зробити їхнє житло чи приміщення стильним та сучасним.

Перехід на виробництво індивідуалізованих продуктів, що відповідають унікальним потребам клієнтів та надають їм більшу свободу вибору, може сприяти росту попиту на продукцію підприємства. Дослідження та впровадження передових технологій у виробництві також є

важливим аспектом стратегії розвитку, оскільки це дозволить підприємству підвищити якість і ефективність продукції.

3.5 Використання CRM-систем

Проте, у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, ефективне управління взаємодією з клієнтами також є важливим фактором успіху для підприємств. Стратегією в цьому контексті є не лише розробка відповідей на дії конкурентів, але й адаптація власних стратегій для підтримки конкурентоспроможності. У цьому контексті, додавання системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) до конкурентної стратегії стає важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та покращення взаємодії з клієнтами [38].

CRM системи відіграють значну роль у забезпеченні ефективного управління взаємодією з клієнтами. Платформи CRM надають підприємствам можливість систематизувати та аналізувати великі обсяги даних про клієнтів, що дозволяє підприємствам краще розуміти їхні потреби та побажання. Однак, важливо враховувати, що вибір CRM платформи повинен відповідати потребам підприємства, його розміру та специфіці бізнесу.

При виборі CRM системи для впровадження необхідно враховувати кілька аспектів. По-перше, платформа повинна бути легко налаштовуваною та інтегрованою з існуючими системами підприємства. Це забезпечить плавний перехід та уникнення зайвих складнощів у процесі впровадження. Крім того, система повинна бути здатною відображати основні відомості про клієнтів, їхні попередні замовлення, контактну інформацію та історію взаємодії з підприємством. Це дозволить забезпечити персоналу підприємства доступ до повної та актуальної інформації про клієнтів та покращити якість обслуговування.

Завдяки впровадженню системи CRM, підприємство може ефективно керувати контактами, продажами, маркетингом та обслуговуванням клієнтів, що стане важливим фактором у підвищенні конкурентоспроможності на

ринку. Працюючи на основі аналізу даних та забезпечуючи персонал підприємства необхідною інформацією, CRM система допомагає підприємству виявити нові можливості для росту та розвитку, а також забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором у побудові довгострокових відносин з ними.

3.6 Використання KPIs метрик

У ТОВ «Євростайл» слабка система обліку, що було з'ясовано при проведенні SWOT-аналізу (табл. 9). Для відстеження прогресу потрібно визначити ключові показники ефективності (KPIs), які будуть систематично моніторитися. KPIs - це метрики, які дозволяють оцінити ступінь досягнення поставлених цілей та визначити рівень успішності в різних аспектах діяльності підприємства [39].

При визначенні KPIs важливо враховувати як фінансові, так і нефінансові показники. Фінансові показники, такі як рентабельність і маржа прибутку, є важливими для оцінки фінансової стабільності та прибутковості підприємства. Однак, не менш важливими є нефінансові показники, такі як задоволеність клієнтів і рівень інновацій. Задоволеність клієнтів вказує на те, наскільки успішно підприємство задовольняє потреби та очікування своїх клієнтів, що може мати прямий вплив на їхню вірність та рівень збуту. Рівень інновацій відображає здатність підприємства до впровадження нових ідей та технологій, що може бути ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Постійний аналіз та моніторинг цих KPIs надає підприємству можливість своєчасно коригувати стратегію та вносити необхідні зміни в операційну діяльність. Наприклад, якщо фінансові показники свідчать про зниження прибутковості, це може вказувати на неефективність деяких бізнес-процесів, що вимагають перегляду та оптимізації. Аналогічно, низький рівень задоволеності клієнтів може вимагати перегляду стратегії обслуговування та впровадження заходів для покращення якості продукції чи сервісу.

Отже, визначення та моніторинг KPIs є важливим елементом управління бізнесом, що дозволяє підприємствам ефективно відстежувати свій прогрес та вчасно реагувати на зміни в середовищі діяльності для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентоспроможності.

3.7 Підвищення впізнаваності за рахунок спонсорства

Участь у виставках як спонсор дозволяє компанії "Євростайл" залучити увагу до своєї бренду та продуктів. Виставки зазвичай відвідують тисячі людей, серед яких можуть бути потенційні клієнти, партнери та інвестори. Шляхом створення привабливого та інформативного стенду, компанія може викликати інтерес до своїх продуктів та послуг, підвищуючи свою видимість на ринку [40]. Участь у виставках як спонсор дає можливість компанії "Євростайл" виступити як експерт у своїй галузі. Поділитися знаннями, досвідом та новітніми розробками під час виставки може підвищити довіру до бренду та залучити більше зацікавлених клієнтів. Крім того, участь у панелях обговорення, семінарах або воркшопах може додатково підвищити статус компанії як експерта у своїй галузі.

Участь у виставках як спонсор є важливою стратегією для підвищення конкурентоспроможності компанії "Євростайл". Цей стратегічний хід дозволяє залучити увагу, встановити експертність та створити нові можливості для розвитку та росту бізнесу.

3.8 Стратегічні сесії як фактор впливу на конкурентоспроможність

Ефективне стратегічне планування вимагає постійного вдосконалення та активної участі всіх зацікавлених сторін. Для цього необхідним є проведення регулярних стратегічних сесій, в яких беруть участь керівництво підприємства та представники різних відділів та функціональних підрозділів. Мета цих сесій полягає в обговоренні поточного стану реалізації стратегічних планів, виявленні досягнень та проблемних питань, а також у забезпеченні зворотного зв'язку від усіх учасників для подальшого

удосконалення стратегічних ініціатив [41]. Під час таких сесій розглядаються ключові аспекти стратегічного розвитку, включаючи аналіз ринку, конкурентоспроможність продуктів та послуг, оцінку ризиків та можливостей, а також плани дій на майбутнє. Важливо, щоб кожен учасник мав можливість висловити свої думки та пропозиції щодо подальших кроків і стратегічних рішень. Крім того, стратегічні сесії сприяють побудові комунікаційної культури в організації та сприяють підвищенню рівня співробітництва між різними відділами та рівнями управління. Вони також допомагають залучити всіх працівників до процесу стратегічного планування та зробити їх почуття важливою частиною команди, що сприяє підвищенню їхнього мотивації та залучення до досягнення стратегічних цілей підприємства. Отже, проведення регулярних стратегічних сесій є необхідним елементом ефективного стратегічного планування, який сприяє забезпеченню успішного впровадження нової конкурентної стратегії та досягненню стратегічних цілей підприємства.

3.8 Стратегія лідерства для ТОВ "Євростайл»

Для компанії ТОВ "Євростайл" важливо не тільки просувати один напрямок, як от маркетинг, але й адаптуватися до змін на ринку і систематично розвивати свої конкурентні переваги. Це охоплює навчання та розвиток персоналу на всіх рівнях управління, з особливим акцентом на розвиток командних навичок та міжособистісних відносин. Leadership Strategy, або стратегія лідерства, є важливою складовою успіху будь-якої компанії. Вона визначає, як керівництво направляє та мотивує своїх співробітників для досягнення спільних цілей [42]. Існує декілька типів такої стратегії, які можуть бути використані компанією:

Авторитарна — характеризується жорстким контролем з боку керівництва. Керівники приймають всі рішення, і від співробітників очікується беззаперечного підпорядкування.

Демократична – передбачає участь співробітників у прийнятті рішень. Керівники консультуються зі своїми підлеглими, перш ніж приймати рішення.

Змішана – характеризується мінімальним контролем з боку керівництва. Співробітникам надається багато свободи та відповідальності.

Навчання у галузі інтелектуального розвитку створює можливість для співробітників поглибити свої знання та вміння у своїй сфері діяльності, а також розвивати аналітичні та стратегічні навички, які необхідні для ефективного участі у формуванні стратегії підприємства. Вдосконалення навичок переговорів та вирішення конфліктів дозволяє співробітникам ефективно спілкуватися та досягати консенсусу під час обговорення стратегічних питань. Реалізація програм менторства відіграє ключову роль у передачі досвіду та знань від досвідчених керівників до молодших колег. Цей підхід сприяє не лише розвитку особистих та професійних компетенцій співробітників, але й формуванню сильного командного духу та підтримки внутрішнього лідерства. Досвідчені керівники можуть ділитися своїм знанням, розумінням стратегічних викликів та ефективних методів їх вирішення, що сприяє створенню міцної основи для подальшого розвитку організації в контексті впровадження нової стратегії.

Так, наприклад компанія FAKRO, VELUX та Roto активно використовують дану стратегію для підвищення показників продажу. FAKRO успішно використовує стратегію лідерства, впроваджуючи інноваційні продукти, співпрацюючи з партнерами, активно використовуючи маркетингові зусилля та інвестуючи у розвиток свого персоналу. Це допомагає їй залишатися високою конкурентоспроможною в своїй галузі та досягати успіху на міжнародному ринку [43, 44, 45].

Отже, участь у формуванні стратегії організації та розвиток керівництва через навчання, переговори та менторство створює сприятливі умови для успішного впровадження нових стратегічних ініціатив та забезпечує стабільність та розвиток компанії у майбутньому.

Висновки до розділу 3

Для забезпечення подальшого успіху компанії рекомендується зосередитися на розробці та впровадженні комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності. Це передбачає активне просування бренду ТОВ "Євростайл" за допомогою різноманітних каналів зв'язку та маркетингових інструментів. Підвищення впізнаваності бренду можна здійснити за допомогою різних методів, таких як інтернет-реклама, участь у виставках та галузевих заходах, спонсорські програми та партнерські відносини з іншими компаніями. Розробка комплексної маркетингової стратегії, яка охоплює різні аспекти просування бренду, дозволить підприємству підняти свій профіль на ринку та привернути більше клієнтів.

Паралельно з активізацією маркетингової діяльності ТОВ "Євростайл" рекомендується зосередитися на розширенні дистриб'юторської мережі. Це передбачає пошук нових точок збуту продукції, включаючи роздрібні магазини, оптових партнерів, онлайн-платформи.

Окрім активізації маркетингової діяльності та розширення дистрибуційної мережі, ТОВ "Євростайл" для покращення ефективності виробництва та стійкого зростання конкурентоспроможності рекомендується зосередитися на:

- **Впровадженні інноваційних технологій:**
 - Автоматизація виробничих процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат.
 - Впровадження нових матеріалів та технологій виробництва для покращення якості продукції та розширення асортименту.
 - Вдосконалення систем контролю якості для забезпечення відповідності продукції стандартам та очікуванням клієнтів.
- **Підвищенні якості продукції та послуг:**

- Постійне вдосконалення технологій виробництва для забезпечення найвищого рівня якості.
- Контроль якості на всіх етапах виробництва, від закупівлі сировини до кінцевого продукту.
- Надання клієнтам широкого спектру варіантів і рішень, що відповідають їхнім потребам та очікуванням.

Важливою складовою конкурентної стратегії ТОВ "Євростайл" є не лише вдосконалення маркетингових та виробничих процесів, але й розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації та компетенції співробітників може стати ключовим фактором у досягненні успіху підприємства. Задіяння персоналу у процесі прийняття стратегічних рішень та залучення їхнього досвіду та експертизи може стати ключовим фактором у досягненні успіху підприємства.

Розпорядження керівника підприємства щодо створення робочих груп і координаційної ради є важливим кроком у підготовці та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ці елементи відіграють ключову роль в організаційній структурі управління програмою, дозволяючи ефективно координувати роботу та забезпечувати спільні зусилля у вдосконаленні конкурентних позицій підприємства.

Узагальнюючи, конкурентна стратегія розвитку для ТОВ "Євростайл" орієнтована на кілька ключових напрямків, таких як підвищення усвідомленості бренду, розширення дистрибуційної мережі, використання передових технологій у виробництві та ефективне управління ресурсами. Такий комплексний підхід сприятиме збереженню та зміцненню позиції підприємства на ринку та допоможе досягти стабільного росту у майбутньому.

Висновки

В умовах динамічного ринку, де конкуренція постійно зростає, чітко сформульована конкурентна стратегія стає ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства.

Конкурентна стратегія — це комплексний план дій, який розробляється з метою досягнення та утримання цих переваг на ринку. Вона ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для компанії. Для цього використовуються різні інструменти, такі як PESTLE-аналіз (для зовнішнього середовища) та SWOT-аналіз (для внутрішнього).

Основні концепціями є: модель 5 сил Портера, концепція ключових компетенцій, забезпечення ринкового лідерства, підприємницька екосистема, теорія ігор та концепція конкурентної еволюції.

Проведено комплексний аналіз стратегічного розвитку ТОВ "Євростайл", який підкреслив необхідність вжиття невідкладних заходів для вдосконалення управління та формування ефективних маркетингових стратегій. Хоча зростання активів і зменшення зобов'язань свідчать про позитивні зміни в управлінні ресурсами компанії, зниження обсягу виручки в останньому році вимагає уваги керівництва для відновлення зростання.

Динаміка рентабельності ТОВ "Євростайл" за останні роки не є сталою, що може бути результатом комплексу факторів, таких як проблеми в управлінні, збільшення конкуренції або зміни в галузі. Для подальшого розвитку рекомендується провести ретельний аналіз конкурентного середовища, залучити зовнішніх експертів для оцінки стратегічного курсу компанії та активно впроваджувати ефективні стратегії управління та розвитку.

Підприємство ТОВ "Євростайл" має свої переваги, такі як висока якість продукції, ефективність виробництва та гнучкість у цьому процесі. Проте,

наявні також і слабкі сторони, зокрема, нестійка маркетингова стратегія, обмежена представленість у різних регіонах та високі витрати на виробництво, що може обмежити можливості росту та розвитку.

Аналіз динаміки ключових показників діяльності свідчить про негативну тенденцію зниження чистого прибутку та рентабельності власного капіталу. Для подолання цих викликів та забезпечення подальшого успіху компанії рекомендується зосередитися на розробці та впровадженні комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності.

Окрім активізації маркетингової діяльності та розширення дистрибуційної мережі, ТОВ "Євростайл" для покращення ефективності виробництва та стійкого зростання конкурентоспроможності рекомендується зосередитися на впровадженні інноваційних технологій. Автоматизація виробничих процесів може підвищити продуктивність та знизити витрати, тоді як використання нових матеріалів та технологій дозволить покращити якість продукції та розширити асортимент. Для забезпечення відповідності продукції стандартам та очікуванням клієнтів, необхідно вдосконалити системи контролю якості.

Підвищення якості продукції та послуг є ще однією ключовою складовою конкурентної стратегії компанії. Це передбачає постійне вдосконалення технологій виробництва, контроль якості на всіх етапах виробництва та надання клієнтам рішень, що відповідають їхнім потребам та очікуванням.

Важливою складовою конкурентної стратегії ТОВ "Євростайл" є розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації та компетенції співробітників може стати ключовим фактором у досягненні успіху підприємства. Залучення персоналу у процес прийняття стратегічних рішень та використання їхнього досвіду та експертизи може значно поліпшити ефективність діяльності підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

- [94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BC%20PEST.pdf](https://laba.ua/blog/1618-hto-takoe-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu) (дата звернення 03.03.2024)
5. Що таке PESTLE-аналіз і навіщо він маркетологу. Laba: веб-сайт. URL: <https://laba.ua/blog/1618-hto-takoe-pestle-analiz-i-zachem-on-marketologu> (дата звернення 10.04.2024)
 6. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. Weblium: веб-сайт. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення 03.05.2024)
 7. SWOT-аналіз із прикладами. eSputnik: веб-сайт. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення 08.04.2024)
 8. Макроекономіка: суть та завдання. Освіта.UA: веб-сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/22461/ (дата звернення 07.04.2024)
 9. Кузнецова І. О. Формування конкурентної стратегії підприємства: сучасні концепції. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01ffcccd-0ad4-4450-9f7b-82e298349e9c/content> (дата звернення 07.04.2024)
 10. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 — 248 с.
 11. Лук'янченко А. К. Формування конкурентної стратегії підприємства. *НТУ «Дніпровська політехніка». Секція – економіка і управління у промисловості*. 2023. URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/163667/1/%D0%A2%D0%B8%D0%B6%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%8C%D0>

- [%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%20-2023-454-456.pdf](#) (дата звернення 08.04.2024)
- 12.Белова Т. Г., Захарченко В. В. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства. *Національний університет харчових технологій*. 2012. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a31a12b2-8ce6-4df3-aed3-6133b79de9c4/content> (дата звернення 10.04.2024)
- 13.Маркетингові конкурентні стратегії. Луцький національний технічний університет: веб-сайт. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%92/page11.html (дата звернення 13.03.2024)
- 14.Пащук Л., Таволетті Е. Формування підприємницької екосистеми: теоретичні аспекти. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. ЕКОНОМІКА*. 2(223). 2023. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1191> (дата звернення 13.02.2024)
- 15.Кремнієва долина: місце, де створюється майбутнє. Google Sites: веб-сайт. URL: <https://sites.google.com/view/inf10/it-geografia/kremnievadolinamiscdestvoruetsamajbutne> (дата звернення 20.12.2023)
- 16.Досвід ізраїльського хайтеку: як місцеве ІТ стало надзвичайно потужною галуззю в умовах постійної військової напруги. ain: веб-сайт. URL: <https://ain.ua/2022/08/11/dosvid-izrayilskogo-hajteku-yak-misceve-it-stalo-nadzvyhajno-potuzhnoyu-galuzzyu-v-umovah-postijnoyi-vijskovoyi-naprugy/> (дата звернення 29.12.2023)
- 17.Які перспективи економіки Китаю з точки зору СЕЗ Шеньчжень? Голос України: веб-сайт. URL: <http://www.golos.com.ua/article/337635> (дата звернення 30.12.2023)
- 18.Коваль З. О. Оцінювання стратегії підприємства методом теорії ігор. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та*

- проблеми розвитку.* 2021. № 2 (6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25481/nzmened-47-55.pdf> (дата звернення 06.04.2024)
19. Прокопенко, О. В. Теорія конкуренції : еволюція поглядів і змістовне наповнення. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. – Том 4. № 3. с. 407–414. URL: <http://ujae.org.ua/teoriya-konkurenciyi-evolyutsiya-poglyadiv-i-zmistovne-napovnennya/> (дата звернення 05.04.2024)
20. Ключовий показник ефективності (KPI). Peopleforce: веб-сайт. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/key-performance-indicator> (дата звернення 23.03.2024)
21. ТОВ "Євростайл" *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40868404/
22. Офіційний сайт ТОВ "Євростайл" URL: <https://profiluki.com.ua/>
23. Офіційний сайт державної служби статистики України URL [Державна служба статистики України \(ukrstat.gov.ua\)](http://ukrstat.gov.ua)
24. Краус, К. М., Краус, Н. М., & Манжура, О. В. (2021). Електронна комерція та інтернет-торгівля.
25. Антипенко, Н. В., & Кушнір, А. С. (2021). *Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства* (Doctoral dissertation, Національний авіаційний університет).
26. Ковальов, В. В. (2017). Принципи формування множини факторів, які впливають на техніко-економічні показники проектів реконструкції промислових підприємств. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*, (6), 72-77.
27. Радкевич, А. В., Арутюнян, І. А., Сайков, Д. В., Радкевич, А. В., Арутюнян, І. А., & Сайков, Д. В. (2018). Оптимізація організаційних процесів будівельного виробництва як формотворча складова конкурентоспроможності підрядних підприємств.
28. Фізлова, Л. Д., & Харченко, В. О. (2013). Витрати підприємства, їх значення та вплив на ефективність роботи підприємства. *Культура*

народов Причорномор'я.

29. Гапак, Н. М., & Капштан, С. А. (2014). Особливості визначення фінансової стійкості підприємства.
30. ТОВ "Євростайл" *You Control* URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=22753558&tb=file#express-universal-file>
31. ТОВ "Євростайл" *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=22753558&tb=file#file-fi-table>
32. Бочкарьова, Т. О., Кулинич, Р. О., & Пігуль, Н. Г. (2017). Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня.
33. ТОВ "Євростайл" *You Control*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=22753558&tb=financial-scoring>
34. Коваленко, О. В. (2017). Формування маркетингової стратегії розвитку галузі. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*, (2), 31-34.
35. Ткаченко, А. М., & Колесник, Е. О. (2020). Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*, (4 (95)).
36. Арич, М. І. (2017). Характеристика оптимізації антикризового управління страховими компаніями як елемент підвищення їх конкурентоспроможності.
37. Готь, О. Я., & Бондаренко, С. М. (2017). Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*.
38. Del Vecchio, P., Mele, G., Siachou, E., & Schito, G. (2021). A structured literature review on Big Data for customer relationship management (CRM): toward a future agenda in international marketing. *International Marketing Review*, 39(5), 1069-1092.
39. ГЕЙДОР, А. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ КРІ. *Фінансово-економічний та*

психологічний аспекти діяльності підприємства: зб. наук. ст. студентів заоч. форми навч./відп. ред. АМ Бідюк.–Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023.–71 с., 17.

40. Фрешер, С. Ю. (2024, April). ПІДВИЩЕННЯ АВТОРИТЕТУ СЕРТИФІКАЦІЙНОГО ОРГАНУ ТА РОЗШИРЕННЯ ГЕОГРАФІЇ ВПЛИВУ ЗА РАХУНОК МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПАРТНЕРСТВА. In *The 13th International scientific and practical conference “Information and innovative technologies in the development of society” (April 02–05, 2024) Athens, Greece. International Science Group. 2024. 321 p.* (p. 113).
41. Артеменко, Л. П. (2021). Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник.
42. Audu, Y. P., & Nwagbala, S. C. (2024). Blue Ocean Strategy and Customer Retention in Aluminum Firms in North-Central Nigeria. *Journal of Public Administration, Policy and Governance Research*, 2(1), 1-14.
43. URL: <https://www.velux.com/>
44. URL: <https://www.fakro.com/>
45. URL: <https://ftt.roto-frank.com/int-en/products/products-for-windows/roof-windows/>

Додатки

Додаток А,Б.

Показники	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	9 949,7	4 353,8	4 958,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7 293,1	3 029,9	3 637,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1 167,4	176,5	417,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	95,6	28,5	138,3
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	47,8	14,25	69,15
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	698,5	698,5	698,5
Чисельність працівників, осіб	15	14	17
Рентабельність активів підприємства, %	6,21%	3,6%	4,14%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	167,3 %	25,3 %	59,8%
Фінансові результати	Код	За поточний рік 2023, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 958,6	4 353,8
Інші доходи	2160	6	55,4
Разом доходи	2280	4 964,6	4 409,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 637,4	3 029,9
Інші витрати	2165	818	1 164
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	4 455,4	4 193,9
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	509,2	215,3
Податок на прибуток	2300	91,6	38,8
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток	2350	417,6	176,5