

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА**

**Менеджмент бізнес-організацій**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 Менеджмент**

**Форма здобуття освіти: очна (денна)  
КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ  
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

**НАЗРУКА НАЗАРІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**Науковий керівник: д.е.н., професор Вікторія ГОНЧАР**

**Робота допущена до захисту перед  
екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**В.о завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло  
САГАЙДАК**

**Київ 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту**

|                                     |                                         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b> | <b>Менеджмент бізнес-організацій</b>    |
| <b>ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ</b>                 | <b>07 Управління та адміністрування</b> |
| <b>СПЕЦІАЛЬНІСТЬ</b>                | <b>073 Менеджмент</b>                   |

**ПОГОДЖЕНО:**

**Керівник проектної групи (гарант)**  
**освітньої програми**

**Олена ШАТІЛОВА**

**«21» березня 2025 р**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**В.о. завідувача кафедри**

**Михайло САГАЙДАК**

**«21» березня 2025 р.**

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти Назарук Назарію Олександровичу**

**очної (денної) форми здобуття освіти**

**на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**на тему: «Управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації »**

**Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст**

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ«ФЛЕКС  
ДИЗАЙН»**

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

|                 |                                                                                                        |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Розділ 1</b> | Теоретичні засади конкурентоспроможності продукції та її управління                                    |
| <b>Розділ 2</b> | Аналіз конкурентоспроможності продукції бізнес-організації та розробка рекомендацій щодо її підвищення |

|                                                   |                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Об'єкт дослідження:</b>                        | Процес управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації                                                    |
| <b>Предмет дослідження:</b>                       | Методи та інструменти управління конкурентоспроможністю                                                                  |
| <b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b> | Формування теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції бізнес-організації |

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У розділі 1**

Дослідити поняття та сутність конкурентоспроможності продукції.

Розглянути основні методи управління конкурентоспроможністю продукції.

Визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції в умовах євроінтеграції

**У розділі 2**

Провести аналіз ринку та конкурентного середовища бізнес-організації. Оцінити рівень конкурентоспроможності продукції.

Виявити основні проблеми та бар'єри для забезпечення конкурентоспроможності

Розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції. Оцінити можливі ризики та перспективи впровадження запропонованих змін

**Завдання підготував**

**науковий керівник**

**Вікторія ГОНЧАР**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

« 20 » березня 2025 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

**Назарій НАЗАРУК**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

« 20 » березня 2025 р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 8 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 35 найменувань.

### **«Управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації»**

*Об'єкт дослідження* - процес управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації

*Предмет дослідження* - методи та інструменти управління конкурентоспроможністю

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* - формування теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції бізнес-організації

*Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

- Дослідити поняття та сутність конкурентоспроможності продукції.
- Розглянути основні методи управління конкурентоспроможністю продукції.
- Визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції в умовах євроінтеграції.
- Провести аналіз ринку та конкурентного середовища бізнес-організації. Оцінити рівень конкурентоспроможності продукції.
- Виявити основні проблеми та бар'єри для забезпечення конкурентоспроможності.
- Розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.
- Оцінити можливі ризики та перспективи впровадження запропонованих змін.

*Практичне значення одержаних результатів.* У результаті проведеного дослідження щодо управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації було узагальнено сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності товарів, виявлено ключові фактори впливу в умовах

євроінтеграції, а також визначено ефективні інструменти підвищення ринкової привабливості продукції.

На основі аналізу діяльності ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом удосконалення системи якості, оптимізації цінової політики та посилення маркетингової активності.

*Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.*

*Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.*

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, продукція, управління, бізнес-організація, стратегія, ринок.

# **В і д г у к**

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**

**здобувача(ки) факультету економіки та управління**

**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**спеціальності 073 «Менеджмент»**

**ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»**

**Назаруку Назарію Олександровичу**

*(прізвище, ініціали)*

**на тему \_ Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації \_**

*(назва теми )*

Характер виконання роботи: в ініціативному порядку.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: Робота відповідає затвердженому плану. Всі структурні частини – теоретичне обґрунтування, практичний аналіз, розробка рекомендацій – були виконані послідовно та логічно.

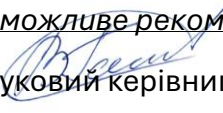
Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: Робота виконана самостійно, з дотриманням академічної доброчесності. Авторка проявила ініціативність, глибоке розуміння теми, вміння працювати з інформацією та формулювати обґрунтовані висновки

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: У роботі використано низку навчально-методичних та аналітичних джерел. Проте частина джерел має копійчастий характер, а аналіз публікацій іноді обмежується поверхневим викладом без критичної оцінки. Емпірична база побудована на матеріалах підприємства ТОВ «Флекс Дизайн», що свідчить про практичну спрямованість роботи. Здобувач окреслив базові методи та підходи до дослідження конкурентоспроможності продукції. Проте методична частина потребує подальшого уточнення: подекуди бракує глибини в обґрунтуванні обраних підходів та зіставлення альтернативних методів аналізу.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): До значущих результатів слід віднести формування рекомендацій щодо удосконалення управлінських рішень із підвищення конкурентоспроможності продукції, орієнтованих на оптимізацію виробничих процесів, модернізацію обладнання та впровадження маркетингових інновацій. Рекомендації можуть бути практично застосовані на підприємстві ТОВ «Флекс Дизайн».

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: Робота оформлена відповідно до вимог університету та методичних рекомендацій. Дотримано вимог до структури, оформлення таблиць, рисунків, списку джерел.

Висновок про набуті здобувачем(кою) компетентності відповідно до ОПП “Менеджмент бізнес-організацій” і можливість присвоєння йому(їй) кваліфікації бакалавра менеджменту: Здобувач Назарук Н. О. у процесі виконання роботи засвоїв необхідні професійні компетентності, передбачені освітньою програмою, та продемонстрував здатність до самостійного аналізу проблем у сфері управління, прийняття обґрунтованих рішень і формування підходів до вдосконалення бізнес-процесів. Робота свідчить про його готовність до професійної діяльності. Вважаю за можливе рекомендувати присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

 Науковий керівник д.е.н., професор кафедри менеджменту В.В. Гончар

“25”\_травня\_ 2025 р.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                               | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ЇЇ<br>УПРАВЛІННЯ .....                                    | 5  |
| 1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності продукції .....                                                            | 5  |
| 1.2 Основні методи управління конкурентоспроможністю продукції .....                                                      | 9  |
| 1.3 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції в умовах євроінтеграції. ....                               | 23 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА<br>РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ ..... | 27 |
| 2.1 Загальна характеристика ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» .....                                                                      | 27 |
| 2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Флекс Дизайн» .....                                                      | 31 |
| 2.3 Проблеми та бар'єри для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Флекс Дизайн» . ....                                 | 38 |
| 2.4 Практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ<br>«Флекс Дизайн» .....                   | 39 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                             | 44 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                          | 45 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                              | 48 |

## ВСТУП

*Актуальність:* В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, зростання споживчих вимог та посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, питання забезпечення та підтримки високого рівня конкурентоспроможності продукції набуває особливої значущості для вітчизняних підприємств. Конкурентоспроможність продукції безпосередньо визначає позиції бізнес-організації на ринку, рівень попиту, обсяги продажів, прибутковість та перспективи розвитку.

*Мета дослідження:* Формування теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення конкурентоспроможності продукції бізнес-організації

*Завдання дослідження:*

- Дослідити поняття та сутність конкурентоспроможності продукції.
- Розглянути основні методи управління конкурентоспроможністю продукції.
- Визначити фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції в умовах євроінтеграції
- Провести аналіз ринку та конкурентного середовища бізнес-організації. Оцінити рівень конкурентоспроможності продукції.
- Виявити основні проблеми та бар'єри для забезпечення конкурентоспроможності
- Розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції.
- Оцінити можливі ризики та перспективи впровадження запропонованих змін

*Об'єкт дослідження:* Процес управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації.

*Предмет дослідження:* Методи та інструменти управління конкурентоспроможністю.

*Методи дослідження:* У процесі написання бакалаврської кваліфікаційної роботи було використано комплекс взаємопов'язаних методів теоретичного та прикладного характеру. На етапі опрацювання теоретичних основ управління конкурентоспроможністю продукції, а також аналізу підходів до її оцінювання. Під час дослідження практичної діяльності обраної бізнес-організації, оцінювання рівня конкурентоспроможності її продукції та виявлення ключових чинників впливу були задіяні емпіричні *методи* — спостереження, порівняння, опис.

*Практичне значення результатів дослідження:* У результаті проведеного дослідження щодо управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації було узагальнено сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності товарів, виявлено ключові фактори впливу в умовах євроінтеграції, а також визначено ефективні інструменти підвищення ринкової привабливості продукції.

*Інформаційна база дослідження:* У процесі підготовки роботи було використано широкий спектр джерел, що забезпечили комплексне охоплення теоретичних і прикладних аспектів теми. Науково-теоретичну частину сформовано на основі праць провідних дослідників у сфері економіки підприємства, стратегічного управління, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. До аналізу залучено підручники, монографії, методичні посібники, а також матеріали наукових статей, опублікованих у профільних фахових виданнях та збірниках наукових конференцій. Практичний сегмент дослідження спирався на аналітичну інформацію з відкритих електронних ресурсів.

*Структура роботи:* Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 8 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 35 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ЇЇ УПРАВЛІННЯ

#### 1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції — це властивість продукції бути кращою для споживача порівняно з аналогами на ринку, завдяки кращому співвідношенню ціни та якості товару. [1]

Конкурентоспроможним є той товар, комплекс споживчих і вартісних характеристик якого визначає його успіх на ринку, тобто здатність даного товару бути обмінним на гроші в умовах широкої пропозиції до обміну інших конкуруючих товарів-аналогів. [2]

Конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства чи продукту. Вона визначає здатність компанії ефективно працювати на ринку, залучати нових клієнтів та утримувати існуючих. Основна мета будь-якої компанії — залишатися конкурентоспроможною протягом тривалого часу, використовуючи різні стратегії та методи. [3].

Основні визначення авторів щодо поняття конкурентоспроможності продукції підприємства можемо побачити в (Таблиця 1.1.)

Таблиця 1.1 Визначення поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства»

| Автор        | Визначення авторів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| М. Саєнко    | Конкурентоспроможність продукції підприємства – це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках та за певний проміжок часу.                                                                                                         |
| В. Васильков | Конкурентоспроможність продукції підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | вираження в таких результуючих показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| С. Гаркавенко  | Конкурентоспроможність продукції підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічної продукції конкурентів.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Р. Дименко     | Конкурентоспроможність продукції підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності.                                                                                                                                                                                                             |
| О. Зозульов    | Конкурентоспроможність продукції організації – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складників: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких підсумкових показниках, як, зокрема, якість продукції, прибутковість, продуктивність. |
| Г. Кіндрацька  | Конкурентоспроможність продукції підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.                                                                                                                                                                      |
| А. Чернявський | Конкурентоспроможність продукції підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

*Джерело : [5]*

Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого – цінами, встановленими продавцем товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливає мода, сервіс під час продажу і після нього, реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту.

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, можна розподілити на дві великі групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне. До них відносяться:

- Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство).
- Господарська кон'юнктура. Вона включає кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.
- Розвиток родинних та підтримуючих галузей. Йдеться про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. Впровадження їх у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.
- Параметри попиту. Вони включають зростання попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дають можливість підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку.

Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх факторів належать:

- Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.).
- Система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.
- Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції з сировини (це особливо характерно для харчової промисловості). Некомплексне її перероблення призводить до

збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, через що не можна розширити виробництво. Внаслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, поліпшення використання сировини, її комплексна переробка знижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.

- Збут продукції: його об'єм та витрати реалізації. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна досягти непоганих результатів у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець через непередбачену збутову політику. Тому підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок продажі продукції, необхідної ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, завойовуючи нові ринки збуту. Все це робиться, з одного боку, на основі формування "свого" покупця, проведення ефективної ціпкової політики і т. п., а з іншого — шляхом ефективного забезпечення сировиною, необхідними матеріалами та устаткуванням за доступними цінами.[4]

Існує кілька рівнів прояву конкурентоспроможності:

- Конкурентоспроможність продукції
- Конкурентоспроможність підприємства
- Конкурентоспроможність галузі

Конкурентоспроможність продукції може поділятися на кілька різних підходів, а саме: економічний, виробничий, маркетинговий.

Конкурентоспроможність продукції з економічної точки зору визначається через її здатність приносити прибуток виробнику. Це включає не лише витрати на виробництво, але й витрати споживача на придбання та експлуатацію товару. [6]

З маркетингової точки зору конкурентоспроможність продукції полягає в її здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукти

конкурентів. Це досягається через оптимальне поєднання якості, ціни, дизайну та інших характеристик, що впливають на сприйняття товару споживачем. [7]

З виробничої точки зору конкурентоспроможність продукції визначається її здатністю бути виготовленою з мінімальними витратами при збереженні необхідної якості. Це включає ефективність виробничих процесів, використання ресурсів та технологічний рівень виробництва. [3]

Параметри конкурентоспроможності товару:

1. Технічні параметри – найбільш жорсткі. За ним судять про призначення товару, його приналежності до певного виду (класу) продукції. Це також характеристики, що відображають техніко-конструкторські рішення. Сюди відносяться стандарти, норми, правила, законодавчі акти, що визначають межі виміру технічних параметрів. Це також і ергономічні показники, які відображають, наскільки товар відповідає властивостям людського організму і його психіки.

2. Економічні параметри – представлені величиною витрат на виробництво товару: його ціною, витратами на транспортування, установку, ремонт, експлуатацію та технічне обслуговування, навчання персоналу. Всі разом ці параметри утворюють ціну споживання, яка, як правило, вище ціни продажу. Найбільш конкурентоспроможний не той товар, за який просять мінімальну ціну на ринку, а той, у якого мінімальна ціна споживання за весь термін його служби у покупця.

3. Соціально-організаційні параметри – це врахування соціальної структури споживачів, національних особливостей в організації збуту, виробництва, реклами товару. [8]

## **1.2 Основні методи управління конкурентоспроможністю продукції**

Основним методом конкурентоспроможності продукції для покращення своїх ринкових позицій, підприємства найбільш всього використовують ціну, асортимент, якість, обсяг послуг, умови оплати, швидкість доставки та рекламу. Також, основним предметом конкуренції

являється продукція, товари та послуги, і підприємства-конкуренти, які намагаються одержати більш стійкі позиції на ринку та більший прибуток, застосовують всі переваги продукції або послуги. До об'єктів конкуренції ми можемо віднести споживачів та покупців, які визначають долю продукції та послуг. Головною метою конкуренції являється лідерство на ринку підприємства, що здійснюється завдяки позитивному оцінюванню споживачами конкурентоспроможності продукції.

Процес управління конкурентоспроможністю продукції підприємства являється визначальним фактором для її попиту та успіху на всьому конкурентному ринку. Дана концепція є багатогранною, вона допускає, що продукція повинні відповідати умовам ринку не тільки у процесі задоволення специфічних вимог споживачів стосовно якості даної продукції, технологій виробництва, економії коштів, зовнішнього вигляду, але й для комерційних та інших умов (наявність реклами, цінова категорія, термін доставки). До основних головних вимог для досягнення більшої конкурентоспроможності ми можемо віднести:

- якість продукції підприємства;
- застосування новітніх технологій у виробництві;
- ефективність діяльності підприємства;
- удосконалення методів управління на підприємстві;
- обіг грошових коштів на підприємстві;
- забезпечення адаптивності виробництва до сучасних умов ведення господарської діяльності;
- пропорційності процесу виробництва продукції;
- ритмічності процесу виробництва продукції;
- безперервності процесу виробництва продукції

Отже, якість відіграє основну роль у процесі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. [9] Основні методи управління конкурентоспроможністю надано на рис. 1.1.

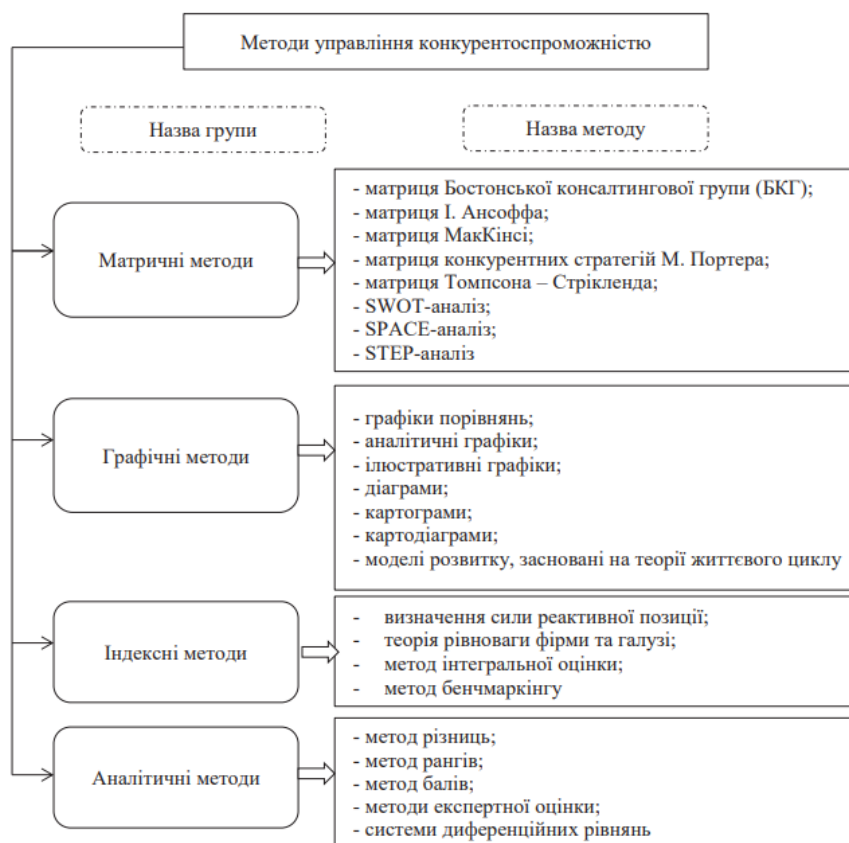


Рисунок 1.1 - Методи управління конкурентоспроможністю

Джерело: [10]

Методи управління якістю включають: адміністративні (організаційно-розпорядчі), інженерно-технологічні, економічні та соціально-психологічні.

Організаційно-розпорядчі методи управління передбачають суворе дотримання нормативної документації підприємства, що відображається у постановах, наказах, стандартах і т. ін. Даний метод дієвий у випадку, коли система документації організації має чітко сформульовану, логічно та послідовно викладену інформацію, доступну для використання персоналом.

Інженерно-технологічні методи спрямовані на виготовлення та контроль якісної продукції, а також аналізування та корегування технологічних процесів, що супроводжують виробництво. Найбільш перспективним є автоматичний метод, який дозволяє мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити виробництво якісної продукції.

Поряд із інженерно-технологічними методами все більшого застосування дістають статистичні методи управління якістю, які будуються на зборі, аналізі та оцінці статистичних даних, з використанням графічних методів (контрольні карти, діаграми, гістограми).

Важливе місце посідають і соціально-психологічні методи управління якістю. На наше переконання, успіх впровадження та підтримання системи управління якістю, а також постійне поліпшення результатів діяльності можливе лише при умові, коли весь колектив організації буде прагнути досягнути визначених цілей у області якості.

На особливу увагу заслуговують економічні методи управління якістю, які створюють економічні умови для підвищення якості продукції, враховують всі необхідні складові для фінансування діяльності в області управління якістю, ціноутворення на продукцію та послуги відповідно до рівня якості, господарські розрахунки, фонди економічного стимулювання тощо.

Методи управління якістю окремі науковці класифікували наступним чином:

— класичні методи:

1. методи статистичного управління якістю;
2. цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act);
3. концепція статистичного управління якістю (TQC – Total Quality Control);
4. концепція постійного поліпшення якості Дж. Джурана (AQI – Annual Quality Improvement);
5. методи Г. Тагуті;

— "нові методи":

1. концепція постійного поліпшення Кайзен (KAIZEN);
2. метод структурування функції якості QFD (Quality Function Development) або Концепція "Будинку якості" (Quality House);
3. методологія "шість сигм" (6- $\sigma$ );

– сучасні методи та інструменти управління організаціями, які можуть використовуватися в процесі створення системи менеджменту якості та засвоєння принципів TQM:

1. бенчмаркінг;
2. методи "точно – вчасно" Just – in – Time;
3. реінжиніринг бізнес-процесів (BPR – Business Process Reengineering); 4. методика функціонального моделювання бізнес-процесів (IDEFO);
5. збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC (Balanced Business Scorecard);
6. методологія ABC-ABM-ABB (Activity Based Costing / Activity Based Management/ Activity Based Budgeting).

У забезпеченні якості продукції на виробництві значну роль відіграють статистичні методи, які дозволяють виявити та розрізнити випадкові та систематичні відхилення, а також дослідити причини їх виникнення. Ще однією перевагою у застосування простих статистичних методів є зниження витрат внаслідок скорочення обсягу виробництва дефектної продукції, і як наслідок, уникнення витрат на переробку та задоволення рекламаций.

До статистичних методів належать: контрольний листок, діаграма Парето, причинно-наслідкова діаграма, гістограма, діаграма розкиду, розшарування даних і контрольна карта.

За основу ефективного виявлення та подальшого усунення невідповідностей у якості продукції, використовують сім інструментів статистичного контролю: контрольні листки, діаграма Парето, діаграма Ісіакави, контрольні карти, гістограма, діаграма розсіювання, діаграма послідовності дій.

Найпоширенішим у Японії як статистичний метод управління є Діаграма Парето. Даний метод є простим у застосуванні та ефективним щодо виявлення та градації проблемних питань на виробництві за ступенем

важливості. У працях ряду вітчизняних учених перераховані деякі із проблем, які можуть бути проаналізовані за допомогою діаграм Парето:

- якість (кількість дефектних одиниць продукції, та як наслідок суми втрат, що спрямовані на усунення або виправлення браку, кількість та зміст рекламаций, що надходять від споживачів);
- тимчасові фактори (втрати при зменшенні обсягу виробництва, час та кількість простоїв, аварій чи поломок);
- собівартість (аналіз звітно-фінансової документації, витрати на виробництво, що включають в себе витрати праці, управління, витрати на сировину та матеріали, грошові витрати);
- безпека праці (аналіз причин виникнення аварій та нещасних випадків);
- попит (аналіз попиту на продукцію різних видів).

За допомогою діаграмах Ісікави проводиться аналіз різних взаємопов'язаних факторів, що мають вплив на кінцевий результат певного процесу. Ці діаграми через специфічну побудову та вигляд часто ще називають "риб'ячий кістяк" або схема "причини-результат".

Результативним для зростання конкурентоспроможності підприємства є застосування методу "Розгортання функції якості" (quality function deployment, QFD), який призначений для трансформації бажань чи очікувань споживачів в першочергові характеристики продукції та виробничого процесу. Цей підхід вперше був використаний в Японії, зміст якого полягає у детальному визначенні технічних параметрів продукції та цілей проекту і обробку вихідної інформації за допомогою матриць, які іноді (за їх виглядом) називають "будиночком якості".

Для побудови "будиночку якості" необхідно зробити наступні кроки:

1. Визначення бажань споживача. Шляхом проведення "мозкового штурму" визначаються уподобання та очікування

2. Споживачів щодо пропонованої продукції, пріоритетність яких оцінюється за п'ятибальною шкалою.
3. Оцінка виробу. На даному етапі здійснюється порівняння оцінної продукції із продукцією найближчих конкурентів для визначення недоліків та переваг досліджуваної продукції. Оцінка проходить за п'ятибальною системою.
4. Цілі проекту. Команда, що використовує метод розгортання функції якості, на даному етапі визначається із характеристиками продукції, які мають бути покращені, враховуючи пріоритети споживачів і сильні сторони продукції конкурентів, а також характеристики, які залишать без змін. Оцінка проводиться також за п'ятибальною шкалою і визначає "цільові значення".
5. Технічні параметри/специфікація виробу. Цей крок передбачає виявлення взаємозв'язку між технічними параметрами, які залежать від бажань споживача та характеристиками виробу.
6. Матриця взаємодії. На даному етапі визначається ступінь з якою технічні параметри впливають на бажання споживачів.
7. Взаємодія специфікацій на виріб.
8. Технічний аналіз. Проводиться аналіз та порівняння технічних параметрів в конкретних одиницях вимірювань досліджуваної продукції із продукцією конкурентів.
9. Цільове значення. Визначають цільові значення продукції, які повинні бути покращені конструкторами. [11]

За допомогою матриці QFD можна побачити, які саме властивості товару (або сервісу) мають найбільше значення для Клієнта, а які можна запровадити в процесі поліпшення технічних і споживчих властивостей. Такий підхід дає змогу вирішити одразу три питання:

- акцентувати маркетингову політику на якостях, які вже були високо оцінені існуючими споживачами, сформулювати унікальну торгову пропозицію (УТП);
- правильно опрацювати політику удосконалення характеристик;
- обрати коректні канали та інструменти просування, за допомогою яких можна максимально швидко і точно донести до потенційних споживачів інформацію про конкурентні переваги вашої пропозиції.

Головна корисна властивість матриці QFD – це можливість точно сформулювати рекламні повідомлення, зважаючи на реальні дані про властивості та цінності для споживача, сформувати або скоригувати позиціонування на ринку і благополучно обійти конкурентів, навіть якщо за будь-якими іншими властивостями ваша пропозиція поступається. [12]

Для впевненості у безпеці продукції, яку купує споживач була створена міжнародна організація ISO. [13]

Міжнародна організація зі стандартизації (англ. International Organization for Standardization, ISO) – міжнародна організація, метою діяльності якої є ратифікація стандартів, розроблених спільними зусиллями делегатів від різних країн. [14]

Вся робота Міжнародної організації зі стандартизації ISO ґрунтується на декількох простих принципах:

1. Забезпечення якості продукції та послуг, а також гарантування безпеки споживачів у всьому світі. Стандарти ISO розробляються з урахуванням світового рівня та потреб різних країн. Наразі затверджено міжнародний стандарт ISO 27001.
2. Стимуляція підприємств до впровадження нових технологій та удосконалення виробничих процесів. Організація на обґрунтованих прикладах доводить необхідність нововведень у виробничу та діловодну складові роботи у тій чи іншій сфері економіки.

### 3. Сприяння взаєморозумінню між організаціями та країнами завдяки уніфікованим стандартам праці. [15]

Україна, як і інші країни, активно використовує та впроваджує міжнародні стандарти ISO для регулювання різноманітних сфер діяльності. Для цього існують національні органи, такі як Державний комітет з питань технічного регулювання та споживчої політики (ДКТРСП), які відповідають за управління стандартами та їх впровадження в Україні. Впровадження стандартів ISO сприяє інтеграції України у світовий економічний простір та забезпечує високі стандарти у всіх сферах життя. Найактивніше стандарти ISO в Україні інтегруються в такі сфери, як харчова промисловість, надання медичних послуг, виготовлення медичного обладнання та IT-сектор. [16]

Розглянемо ще не менш вагомий метод управління конкурентоспроможністю продукції, а саме - ціну.

Ціна – грошовий вираз вартості товару. Вона відображає його споживчу корисність в конкретних ринкових умовах. (Рисунок 1.2)

Ринкове ціноутворення – це процес встановлення цін на товари та послуги, які реалізують на ринку.

У загальному плані в умовах сьогодення структура ринкових складові договірних цін визначається такими складовими:

1. Собівартість виробу, що містить всі без винятку витрати на створення, виробництво і реалізацію.
2. Прибуток, величина якого визначається ринковою ситуацією (попитом і пропозицією).
3. Податок на додану вартість (ПДВ), величина якого у відсотках визначається від оподаткованого обороту.
4. Акцизний збір, непрямий податок лише на високорентабельні та монопольні товари (перелік таких товарів та ставки цього збору передбачені відповідними постановами).

5. Перелічені складові формують "ціну підприємства". За такими цінами підприємства реалізують свою продукцію безпосередньо споживачам або ж посередницьким організаціям (гуртовим базам).

Гуртові організації в ціну продукції включають надбавку за величиною, яка відповідає усім додатковим витратам, що пов'язані з організацією гуртової реалізації продукції. Сюди входить орендна плата за приміщення офісу бази, оплата праці її працівників, витрати на освітлення, опалення, охорону, а також належні кошти на розвиток гуртової організації (прибуток) і відповідний податок на додану вартість.

У результаті формується відпускна "ціна гуртова". Вона застосовується для гуртової реалізації продукції торговельній мережі.

Для покриття витрат, пов'язаних з організацією реалізації продукції безпосередньо в магазинах, торговельні структури включають в гуртову ціну чергову надбавку, що відповідає витратам, аналогічним як в гуртових (посередницьких) організаціях, включаючи і наступний ПДВ. [17]

| Ціна<br>Якість | Висока                           | Середня                                     | Низька                       |
|----------------|----------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|
| Висока         | 1. стратегія преміальних націнок | 2. стратегія глибокого проникнення на ринок | 3. стратегія переваг         |
| Середня        | 4. стратегія показного блиску    | 5. стратегія середнього рівня               | 6. стратегія доброякісності  |
| Низька         | 7. стратегія «пограбування»      | 8. стратегія завищеної ціни                 | 9. стратегія дешевих товарів |

Рисунок 1.2 Цінові стратегії

Джерело: [18]

Також суттєву роль в конкурентоспроможності продукції відіграє інноваційна діяльність.

Інноваційна діяльність підприємства являє собою комплексний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості свого виробництва. В

ринковій економіці інноваційна діяльність підприємств - один із найсуттєвіших вагомих чинників, які дозволяють підприємству посідати стійкі ринкові позиції і отримувати перевагу над конкурентами в тій галузі, яка є сферою комерційних інтересів даного підприємства.

За своїм характером і функціональним призначенням виділяють такі новинки і нововведення: технічні — нові продукти, технології, конструкційні і допоміжні матеріали, устаткування; організаційні — нові методи і форми організації всіх видів діяльності підприємств та їхніх інституціонально-добровільних об'єднань; економічні — методи господарського управління наукою, виробництвом та іншими сферами діяльності через реалізацію функцій прогнозування і планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінки результатів діяльності; соціальні — різні форми активізації людського чинника, включаючи нові форми професійної підготовки персоналу, стимулювання його творчої діяльності, створення комфортних умов життя та праці; юридичні — нові та трансформовані закони й різноманітні нормативно-правові документи (акти), що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств і організацій, певних груп чи окремих фізичних осіб.

Сутність інноваційної стратегії підприємства полягає в тому, що ефективний розвиток підприємства пов'язаний з отриманням переваги над конкурентами і збільшенням прибутку не стільки за рахунок маніпуляції цінами, скільки шляхом постійного оновлення номенклатури виробів та розширення напрямів діяльності підприємства.

У загальному вигляді інноваційну підприємницьку діяльність можна визначити як суспільний технічний економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень. [19]

Важливу роль в конкурентоспроможності продукції відіграють маркетингові інструменти.

Маркетинг – один з ключових компонентів будь-якого бізнесу незалежно від розміру чи галузі. Є різні види та сучасні інструменти маркетингу, і всі вони мають такі завдання: зрозуміти потреби й бажання споживачів, створити відповідні продукти чи послуги й ефективно донести пропозиції до цільової аудиторії. Наприклад, NetHunt CRM для автоматизації комунікацій або ж SEO, соціальні мережі, аналітичні платформи для відстеження результатів, таргетована реклама тощо. Ці інструменти дають змогу створювати емоційний зв'язок з клієнтами, що сприяє лояльності й формуванню довготривалих відносин.

До основних маркетингових інструментів належать технології та платформи, які допомагають бізнесу досягати цілей маркетингу.

У сучасному світі, де цифрові технології активно інтегрують у бізнес-процеси, маркетингові інструменти є надзвичайно важливими елементами для успіху будь-якої компанії. Розгляньмо їх докладніше:

#### 1. NetHunt CRM у маркетингу

NetHunt CRM призначена для управління відносинами та взаємодії компанії з наявними й потенційними клієнтами. Вона дає змогу виконувати основні функції маркетингу. NetHunt CRM централізує інформацію про клієнтів, автоматизує маркетингові процеси й полегшує комунікацію. Система об'єднує різні функції та надає цілісну картину даних про клієнтів для більш персоналізованого й ефективного маркетингу.

Управління відносинами з клієнтами в маркетингу спрямоване на розуміння потреб і вподобань клієнтів, що допомагає розробити стратегії підвищення задоволеності й лояльності клієнтів. Використовуючи CRM, компанії можуть ухвалювати рішення на основі даних і формувати довготривалі відносини з клієнтами.

NetHunt CRM дає змогу збирати заявки з різних каналів, відображати рух заявок лійкою продажів, а також оцінювати, які канали залучення працюють ефективніше.

## 2.Інструменти імейл-маркетингу

Імейл-маркетинг – один з найпотужніших інструментів, який дає змогу виконувати завдання маркетингу. Використовуючи інструменти маркетингу, як-от систему NetHunt CRM, яка повністю інтегрована із Gmail, маркетологи можуть автоматизувати розсилки, створювати персоналізовані листи й відстежувати ефективність кожної кампанії. Завдяки гнучкості інструментів компанії краще реагують на зміни в потребах клієнтів і будують довгострокові відносини.

## 3. Інструменти управління соціальними мережами

Соціальні мережі — невіддільна частина сучасного маркетингу, а інструменти управління ними, як-от Hootsuite або Buffer, значно спрощують роботу. Вони дають змогу маркетологам планувати публікації, відстежувати коментарі, аналізувати залученість аудиторії, що особливо важливо для побудови лояльності до бренду. Крім того, можна сегментувати аудиторію за інтересами, локаціями й демографічними характеристиками для ефективнішої взаємодії.

Платформи управління соціальними мережами підтримують запуск рекламних кампаній із глибокою аналітикою. Так бренди можуть ефективно залучати нових клієнтів і підвищувати впізнаваність.

## 4. Аналітичні інструменти

Аналітика — основа ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень. Основні інструменти маркетингу з аналітики, як-от Google Analytics чи CRM-системи, надають детальну інформацію про поведінку користувачів на сайті, показують джерела трафіку й визначають конверсії. Це дає змогу маркетологам розуміти, які канали залучення найефективніші і які кампанії приносять найбільше результатів.

## 5. Інструменти реклами

Контекстна реклама на платформах на кшталт Google Ads або Facebook Ads обіцяє точне таргетування рекламних оголошень, що показуються тільки потенційно зацікавленим у вашій пропозиції користувачам. На цих

платформах є різноманітні інструменти, за допомогою яких можна проаналізувати ефективність кампаній, оптимізувати витрати, створити персоналізовані рекламні оголошення й правильно вибудувати основні елементи маркетингу.

Окрім цього, інструменти контекстної реклами допомагають коригувати кампанії на основі отриманих результатів і досягати найкращих результатів із найменшими витратами, залучаючи нових клієнтів і збільшуючи продажі.

Маркетинг — критично важливий інструмент успіху малого й середнього бізнесу, оскільки допомагає підвищувати впізнаваність бренду, залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність наявних. [20]

Одним із ключових напрямів управління конкурентоспроможністю продукції є стратегічне управління.

Стратегічне управління — це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі.[21]

Стратегічне управління — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації розробкою відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у принципах стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління (СУ) — теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що

втілені у загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі. [22]

### **1.3 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність продукції в умовах євроінтеграції**

Європейська інтеграція — складний та суперечливий соціально-економічний процес налагодження тісного співробітництва європейських держав. Є одним із проявів провідної тенденції сучасного історичного розвитку — посилення всебічної взаємозалежності держав, передусім в економічній сфері, та подальшого зближення цивілізаційно-споріднених. [23]

Вихід на зарубіжні ринки — стадія розвитку підприємства, орієнтованого на отримання стабільних доходів і диверсифікацію ризиків. Якщо ви вважаєте, що ваші товари та послуги конкурентної якості і плануєте вихід на новий ринок, необхідно повноцінно спланувати вихід на зовнішні ринки на всіх його етапах. Ефективне планування на всіх етапах дозволить вам нівелювати ризики відсутності попиту, непередбачених витрат та врахувати усі місцеві особливості ведення бізнесу. [24]

Для виходу на Європейський ринок підприємству потрібно отримати спеціальні дозволи, ліцензії. Залежно від специфіки бізнесу, отримання ліцензій чи спеціальних дозволів може бути обов'язковим, навіть якщо в Україні такого обов'язку не було. Такі види бізнесу як перевезення, робота з небезпечними речовинами потребують ліцензування. Також існує багато вимог щодо проходження сертифікації обладнання чи приміщень, проведення обов'язкового медичного огляду працівників перед допуском до роботи. Тому, наприклад, відкриття салону краси чи кав'ярні може вимагати багато додатковою юридичної роботи з отримання документів, які дають право працювати.

Укладення партнерства з місцевим партнером.

Зрозуміло, що відразу зорієнтуватися в новому для себе ринку складно, тому оптимальним рішенням може бути пошук місцевого партнера, який допоможе не зробити непотрібних помилок через просте незнання чи нерозуміння специфіки роботи. Однак, важливим питанням у такому разі є оформлення партнерських відносин. Shareholders agreement є обов'язковим елементом успішного бізнесу, що в майбутньому допоможе запобігти корпоративним конфліктам та захистити бізнес. Важливо розділити зони відповідальності, права учасників на управління бізнесом та отримання дивідендів, принципи вирішення конфліктних ситуацій, порядку виходу з бізнесу та продажу частки.

Українські бізнеси після початку повномасштабного вторгнення отримали новий поштовх – можливість виходу на міжнародні ринки. Але щоб використати цю можливість, потрібно підходити до всього виважено та вже з самого початку правильно будувати структуру бізнесу, враховуючи всі юридичні тонкощі. [25]

Європейський Союз приділяє особливу увагу захисту довкілля, здоров'я споживачів і безпеці товарів, тому продукція, що надходить на ринок ЄС, має відповідати суворим нормам.

Екологічна політика ЄС – сукупність дій і заходів ЄС, спрямованих на забезпечення екологічних потреб населення країн — учасниць, підтримку екологічної безпеки та раціональне використання, охорону і відтворення природних ресурсів. [26]

В умовах євроінтеграції українські підприємства стикаються з необхідністю глибокої модернізації виробництва. Модернізація - це перехід до нових технологій, оновлення машин, обладнання, устаткування, пов'язаний з впровадженням у виробництво науково-технічних досягнень, з метою оптимізації процесів виробництва на підприємстві та випуску продукції з інноваційною складовою, що дає змогу успішно протистояти конкурентам на внутрішньому та захоплювати зовнішні ринки. [27]

Оновлення виробничої бази є передумовою ефективної конкуренції на спільному ринку, де домінують високотехнологічні компанії з розвиненою інноваційною інфраструктурою. Без інвестицій у модернізацію українські підприємства ризикують втратити позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Європейські інвестиції часто супроводжуються не лише грошовими вливаннями, а й передачею технологій, управлінських рішень та досвіду ведення бізнесу у конкурентному середовищі. Залучення сучасних технологій сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, поліпшенню якості продукції, відповідності міжнародним стандартам та екологічним вимогам.

Гармонізація за європейськими стандартами якості полягає в узгодженні національних технічних регламентів, норм і стандартів з вимогами Європейського Союзу. Це включає сертифікацію продукції, впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001), дотримання технічних та екологічних норм. В результаті це підвищує довіру споживачів та дозволяє виходити на європейські ринки.

Посилення конкуренції через відкритість ринків є одним із ключових наслідків євроінтеграційних процесів. Вступаючи до зони вільної торгівлі з Європейським Союзом, Україна відкрила свій внутрішній ринок для товарів та послуг європейських виробників. Це означає, що українські підприємства змушені конкурувати не лише між собою, а й із закордонними компаніями, які часто мають кращу продукцію, сучасні технології, налагоджені бізнес-процеси та сильні бренди.

В умовах відкритого ринку посилюється тиск на українські компанії в аспектах якості, ціни, сервісу та інноваційності. Підприємствам, які не здатні швидко адаптуватися до нових умов, загрожує втрата ринкових позицій. З іншого боку, така конкуренція стимулює розвиток: змушує виробників вдосконалювати продукцію, поліпшувати витрати, впроваджувати європейські стандарти і поліпшувати маркетингові стратегії.

Таким чином, відкритість ринків постає як фактор загрози для слабких гравців, але водночас створює можливості зростання для тих, хто готовий до трансформацій та здатний відповідати європейським вимогам.

Зміни у митному та технічному регулюванні є важливою складовою процесу євроінтеграції, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції українських підприємств. У рамках Угоди про асоціацію з ЄС Україна зобов'язалася адаптувати національне митне законодавство до європейського, яке передбачає спрощення процедур, зниження митних ставок для товарів, які відповідають вимогам ЄС, а також запровадження електронного декларування та транзитної системи NCTS.

У сфері технічного регулювання відбувається поступова заміна застарілих радянських ГОСТів сучасними європейськими технічними регламентами, які відповідають принципам нового підходу ЄС. Це означає перехід від обов'язкової сертифікації до декларування відповідності, запровадження системи оцінки відповідності, стандартизації, метрології та ринкового нагляду за зразком ЄС.

Такі зміни вимагають від виробників підвищення прозорості, відповідності продукції нормам безпеки, охорони здоров'я та навколишнього середовища, а також здатності оперативно адаптувати технічну документацію. З одного боку, це створює нові організаційні та фінансові навантаження, а з іншого – відкриває шлях до виходу на європейські ринки без додаткових бар'єрів.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

#### **2.1 Загальна характеристика ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН»**

ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» — це сучасне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні та встановленні скляних конструкцій.

Юридична адреса компанії — м. Луцьк, вул. Конякіна, 16.

Компанія зареєстрована як Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що дозволяє їй мати правоздатність, обмежену розміром її статутного капіталу. Форма власності компанії — приватна

Основним видом діяльності компанії "Флекс Дизайн" є монтаж будівельних конструкцій. Цей вид діяльності включає в себе монтаж скляних конструкцій, таких як: душові кабінки, скляні перегородки, двері та інші вироби зі скла.

Види продукції (послуг/робіт):

- Душові кабінки: виготовлення та монтаж скляних душових кабін різних конфігурацій та розмірів.
- Цільноскляні конструкції: проектування, виготовлення та монтаж скляних перегородок, дверей, вітрин та інших конструкцій зі скла.
- Послуги з проектування та візуалізації: розробка індивідуальних проектів скляних конструкцій з урахуванням побажань замовника.
- Послуги з монтажу: професійний монтаж виготовлених скляних конструкцій на об'єкті замовника.
- Сервісне обслуговування: гарантійне та післягарантійне обслуговування встановлених скляних конструкцій.

Місія – створювати надійні, естетичні та технологічно досконалі скляні рішення, що роблять простір комфортним та сучасним.

Візія – стати провідним виробником скляних конструкцій в Україні.

### Цінності компанії:

- Ми прагнемо до найвищих стандартів якості, забезпечуючи довговічність і надійність кожної нашої конструкції.
- Ми цінуємо кожного клієнта та пропонуємо персоналізовані рішення, враховуючи його унікальні потреби та побажання.
- Ми ведемо чесний та прозорий бізнес, завжди виконуючи свої зобов'язання перед клієнтами та партнерами.
- Наша команда складається з висококваліфікованих фахівців, які працюють разом для досягнення спільної мети.

Тип організаційної структури: лінійно-функціональна структура. Вона характеризується тим, що лінійні керівники (в даному випадку директор) відповідають за результат діяльності своїх підлеглих, а функціональні відділи (конструктори, бухгалтери, маркетолог тощо) надають їм допомогу та консультації. (Рисунок 2.1)

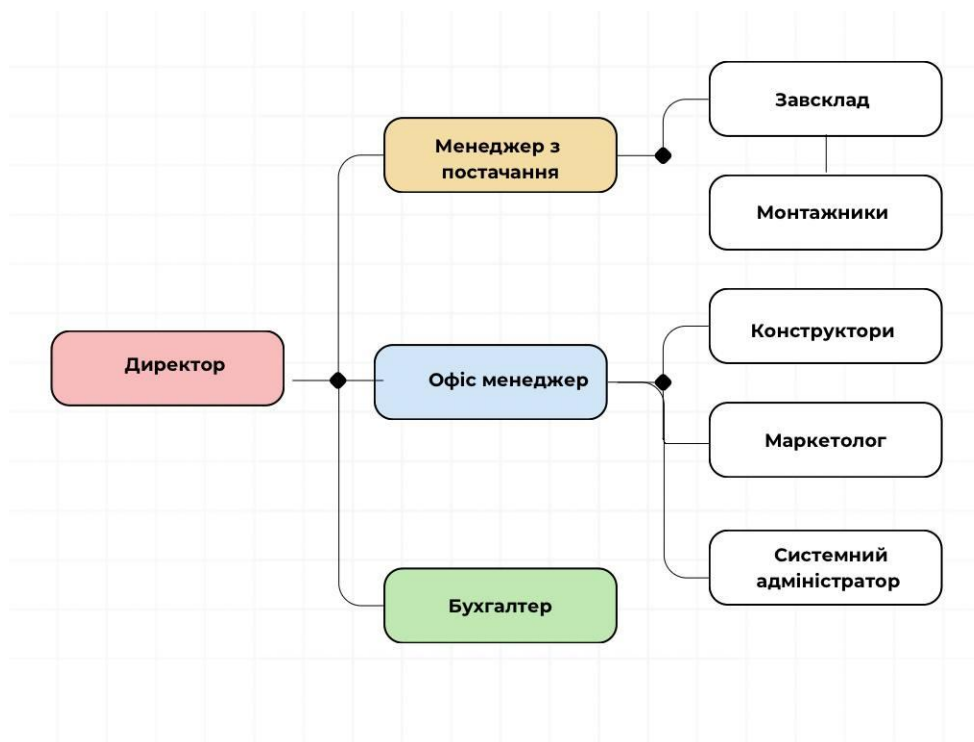


Рисунок 2.1 Організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором

Цільовий ринок ТОВ «Флекс Дизайн» - це ринок скляних конструкцій в Україні. Компанія працює по всій країні, але більшість клієнтів зосереджено в західному регіоні.

До того ж, компанія «Флекс Дизайн» працює з кількома сегментами ринку, кожен з яких має свої особливості та потреби.

Перший сегмент – це кінцеві споживачі, тобто фізичні особи, які планують ремонт або будівництво власного житла та зацікавлені в сучасних та естетичних рішеннях для облаштування інтер'єру. На їх вибір впливає рівень доходів, смакові уподобання, тенденції в дизайні інтер'єрів, реклама та рекомендації. Позитивним фактором є зростання інтересу до сучасних дизайнерських рішень, збільшення кількості новобудов та розвиток програм кредитування. Негативний вплив можуть мати економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності населення та сезонність попиту.

Другий сегмент – це будівельні компанії, які займаються зведенням житлових та комерційних об'єктів. Для них важливі обсяги будівництва, архітектурні тренди, вимоги до якості та безпеки, а також цінова політика. Збільшення обсягів будівництва та зростання попиту на сучасні будівельні матеріали та конструкції є позитивними факторами. Негативний вплив можуть мати нестабільність будівельного ринку, висока конкуренція та залежність від державних замовлень.

Третій сегмент – це магазини та салони сантехніки, тобто роздрібні точки продажу сантехніки та будівельних матеріалів. Для них важливий асортимент продукції, цінова політика, якість обслуговування та маркетингова підтримка. Розширення мережі магазинів та зростання попиту на сучасну сантехніку та обладнання для ванних кімнат є позитивними факторами. Негативний вплив можуть мати висока конкуренція, тиск з боку великих торговельних мереж та зміна споживчих переваг.

Четвертий сегмент – це дизайнери інтер'єрів та архітектори, тобто фахівці, які займаються розробкою дизайн-проектів. Для них важливі професійні знання та навички, креативність, смакові уподобання та співпраця

з постачальниками. Зростання популярності послуг дизайнерів інтер'єрів та збільшення кількості замовлень на розробку дизайн-проектів є позитивними факторами. Негативний вплив можуть мати висока конкуренція серед дизайнерів та залежність від економічної ситуації.

Таблиця 2.1 - Фінансові результати компанії

| Показник                   | 2021  | 2022   | 2023   | Зміна 2022/2021 | Зміна 2023/2021   |
|----------------------------|-------|--------|--------|-----------------|-------------------|
| Доходи (тис. грн)          | 967.4 | 1992.7 | 2356.4 | +1025,3 (+106%) | +1389 (+143,6%)   |
| Витрати (тис. грн)         | 957.2 | 1965.5 | 2308.4 | +1008,3 (+105%) | +1351,2 (+141,1%) |
| Чистий прибуток (тис. грн) | 8.4   | 22.3   | 39.4   | +13,9 (+165,5%) | +31 (+369%)       |

*Джерело: розроблено автором*

#### Розрахунок змін за роками

Доходи:

2021 до 2022:  $(1992.7 - 967.4) / 967.4 * 100 \approx 105.3\%$  (зростання доходів на 105.3%).

2022 до 2023:  $(2356.4 - 1992.7) / 1992.7 * 100 \approx 18.3\%$  (зростання доходів на 18.3%).

Витрати:

2021 до 2022:  $(1965.5 - 957.2) / 957.2 * 100 \approx 105.5\%$  (зріст витрат на 105.5%).

2022 до 2023:  $(2308.4 - 1965.5) / 1965.5 * 100 \approx 17.4\%$  (зріст витрат на 17.4%).

Чистий прибуток:

2021 до 2022:  $(22.3 - 8.4) / 8.4 * 100 \approx 164.3\%$  (зростання чистого прибутку на 164.3%).

2022 до 2023:  $(39.4 - 22.3) / 22.3 * 100 \approx 76.8\%$  (зростання чистого прибутку на 76.8%).

Таким чином, за останні три роки організація демонструє стійке зростання доходів, витрат та чистого прибутку, що свідчить про позитивні зміни в її фінансовому стані.

## 2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «Флекс Дизайн»

Таблиця 2.2 - Кількісна оцінка конкурентоспроможності за 5-бальною шкалою

| Критерій                | Флекс Дизайн | Аннета | Атлант плюс | Дах Фасад |
|-------------------------|--------------|--------|-------------|-----------|
| Якість продукції        | 5            | 5      | 3           | 3         |
| Асортимент              | 4            | 3      | 4           | 5         |
| Цінова політика         | 4            | 2      | 4           | 5         |
| Маркетингова активність | 2            | 5      | 4           | 3         |
| Онлайн-присутність      | 3            | 5      | 4           | 3         |
| Сервісне обслуговування | 4            | 3      | 2           | 3         |
| Впізнаваність бренду    | 2            | 5      | 3           | 2         |

Джерело: розроблено автором

Отже, конкурентоспроможність продукції ТОВ «Флекс Дизайн» оцінюється як висока, проте потребує підсилення у сфері просування бренду, комунікацій та діджитал-маркетингу, що дозволить підвищити загальну

| Критерії конкурентоспроможності | Флекс дизайн |      |          | Аннета |          | Атлант плюс |          | Дах Фасад |          |
|---------------------------------|--------------|------|----------|--------|----------|-------------|----------|-----------|----------|
|                                 | Вага         | Бали | Підсумок | Бали   | Підсумок | Бали        | Підсумок | Бали      | Підсумок |
| Якість продукції                | 0,2          | 5    | 1        | 5      | 1        | 3           | 0,6      | 3         | 0,6      |
| Асортимент продукції            | 0,2          | 4    | 0,8      | 3      | 0,6      | 4           | 0,8      | 5         | 1        |
| Цінова політика                 | 0,15         | 4    | 0,6      | 2      | 0,3      | 4           | 0,6      | 5         | 0,75     |
| Сервісне обслуговування         | 0,1          | 5    | 0,5      | 3      | 0,3      | 2           | 0,2      | 3         | 0,3      |
| Онлайн-присутність              | 0,1          | 3    | 0,3      | 5      | 0,5      | 4           | 0,4      | 3         | 0,3      |
| Впізнаваність бренду            | 0,15         | 2    | 0,3      | 5      | 0,75     | 3           | 0,45     | 2         | 0,3      |
| Маркетингова активність         | 0,1          | 2    | 0,2      | 5      | 0,5      | 4           | 0,4      | 3         | 0,3      |
| Загальна сума                   | 1            |      | 3,7      |        | 3,95     |             | 3,45     |           | 3,55     |

ринкову привабливість продукції.

### Рисунок 2.2 - Матриця конкурентного профілю

*Джерело : розроблено автором*

Висновок: для зміцнення ринкових позицій варто приділити більше уваги маркетинговій активності та впізнаваності бренду. Посилення цих напрямів допоможе підвищити вплив компанії на цільову аудиторію, покращити комунікацію з потенційними клієнтами та зміцнити наш бренд у свідомості споживачів.

Таблиця 2.3 - Матриця БКГ для продукції ТОВ «Флекс Дизайн»

| Категорія BCG | Продукція      | Характеристика                                                                                 |
|---------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зірки         | Душові кабінки | Високий попит і частка на ринку, забезпечують основний дохід. Потенціал для зростання високий. |
| Дійні корови  | Скляні двері   | Стабільний попит, лояльні клієнти, забезпечують основний прибуток при мінімальних інвестиціях. |
| Знаки питання | Перегородки    | Перспективні, але потребують додаткових інвестицій у просування.                               |

*Джерело : розроблено автором*



Рисунок 2.3 — Матриця Бостонської консалтингової групи

Джерело : розроблено автором

Матриця BCG показала, що душові кабінки – перспективний напрям з високим попитом, у який варто інвестувати. Скляні двері – стабільне джерело прибутку, що не потребує значних вкладень. Перегородки мають потенціал, але потребують додаткових інвестицій і маркетингу. Загалом, структура продукції компанії є збалансованою та підтримує стійкий розвиток.

Для детальнішого аналізу привабливості ринку, розглянемо кожний вид продукту в проекції матриці Маккінсі (Таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 - Привабливість ринку (оцінка для кожного виду продукції)

| Показник                               | Вага | Душові кабінки | Скляні двері | Скляні перегородки |
|----------------------------------------|------|----------------|--------------|--------------------|
| Попит у секторі приватного будівництва | 0.20 | 5              | 4            | 4                  |
| Динаміка замовлень                     | 0.25 | 5              | 4            | 3                  |
| Прибутковість виробництва              | 0.15 | 4              | 4            | 4                  |
| Насиченість локального ринку           | 0.20 | 3              | 3            | 3                  |

| Показник                        | Вага | Душові кабінки | Скляні двері | Скляні перегородки |
|---------------------------------|------|----------------|--------------|--------------------|
| Складність монтажу/встановлення | 0.10 | 4              | 4            | 3                  |
| Коливання цін на матеріали      | 0.10 | 4              | 3            | 3                  |
| Сума (Індекс привабливості)     | 1.00 | 4.25           | 3.7          | 3.35               |

Джерело : розроблено автором



Рисунок 2.4 — Матриця Маккінсі

Джерело : розроблено автором

Висновок: душові кабінки мають найвищу привабливість і потрапляють у зону «Інвестувати» - це ключовий напрям для розвитку. Скляні двері та перегородки - у зоні «Вибірково інвестувати», тому потребують обмежених і обґрунтованих вкладень. Основні ресурси доцільно спрямувати на душові кабінки.

Таблиця 2.5 - PEST-Аналіз продукції зі скла

| Фактор        | Вплив на продукцію (душові кабінки, скляні двері, скляні перегородки) |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Р — Політичні | — Військово-політична ситуація в Україні впливає на стабільність      |

| Фактор           | Вплив на продукцію (душові кабінки, скляні двері, скляні перегородки)                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | <p>ринку будівництва.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Державні програми підтримки відновлення інфраструктури стимулюють попит на будівельні та оздоблювальні матеріали.</li> <li>– Спрощення дозвільних процедур для малого та середнього бізнесу.</li> </ul> |
| Е — Економічні   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Коливання цін на будматеріали (зокрема, скло, фурнітура) через інфляцію та коливання курсу валют.</li> <li>– Зростання попиту в регіонах, де активно ведеться нове будівництво або відновлення житла.</li> </ul>                  |
| S — Соціальні    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Популярність сучасних інтер'єрів з елементами скла (мінімалізм, open-space, loft) стимулює попит.</li> <li>– Підвищена увага до якості, ергономіки та естетики в оформленні житлових і офісних просторів.</li> </ul>              |
| T — Технологічні | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток технологій обробки скла (гартування, ультрафіолетове склеювання, лазерне різання) підвищує конкурентоспроможність.</li> </ul>                                                                                            |

*Джерело : розроблено автором*

Отже, конкурентоспроможність продукції є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства на ринку. Вона досягає здатності компанії створювати, пропонувати і реалізовувати продукцію, яка має переваги перед аналогами конкурентів.

У випадку ТОВ «Флекс Дизайн» конкурентоспроможність забезпечується за рахунок поєднання якісного продукту, адаптованої цінової політики, ефективної структури збуту та чіткого позиціонування бренду на ринку скляних конструкцій України. Розберемо ці компоненти детальніше:

#### 1. Якість та унікальність продукції

Однією з ключових переваг продукції ТОВ «Флекс Дизайн» є її висока якість. Компанія спеціалізується на виготовленні душових кабін, скляних перегородок, вітрин, дверей та інших індивідуалізованих конструкцій зі скла. У виробництві використовують сертифіковані матеріали, зокрема гартоване скло, металеві та алюмінієві профілі, які відповідають сучасним стандартам безпеки та довговічності.

Особливістю ціни для кінцевого споживача є індивідуальний підхід до кожного об'єкта: клієнти мають можливість самостійно вибрати дизайн,

форму, тип кріплення та функціональні особливості конструкції. Компанія не використовує шаблонні рішення — всі замовлення виробляються для персональних пристроїв та з урахуванням специфіки приміщення, де планується монтаж.

Також компанія пропонує повний цикл обслуговування, включаючи: проектування, візуалізацію, узгодження дизайну, виготовлення, доставку, монтаж, а також гарантійне й післягарантійне обслуговування. Це сприяє довірі клієнтів, а також покращенню формування лояльної клієнтської бази.

## 2. Цінова політика

Компанія дотримується гнучкої та конкурентної цінової стратегії, яка орієнтується на середній ринковий сегмент. Формування ціни залежить від низки чинників, таких як: складність конструкції, розміри, вибрані матеріали, терміни виконання та обсяг замовлення. Також до ціноутворення включаються логістичні витрати, вартість монтажу та додаткові сервісні послуги.

Для залучення нових клієнтів і підтримки лояльності постійні компанії впроваджують системи знижок, бонусних програм, акцій, а також спеціальні пропозиції для корпоративних клієнтів і будівельних компаній. Такий підхід дозволяє не тільки зберегти конкурентні позиції, але й розширити клієнтську базу.

## 3. Канали продажу продукції

ТОВ «Флекс Дизайн» використовує багатоканальну систему збуту, яка охоплює як прямі, так і опосередковані продажі:

Прямі продажі є основною формою реалізації продукції, зосередженою на роботі з кінцевими клієнтами. Менеджери компанії приймають замовлення, консультують, узгоджують дизайн та пропонують повний супровід проекту.

Партнерські канали — співпраця з будівельними компаніями, інтер'єрними студіями, салонами сантехніки дає можливість залучати нові цільові групи клієнтів. Таке партнерство часто засновується на довготривалих контрактах і знижує витрати на обсяг замовлень.

Інтернет-продажі — важливий канал, що стрімко розвивається. Компанія веде офіційний сайт, активно використовує соціальні мережі Instagram та Facebook для демонстрації виконаних проектів, збору зворотного зв'язку та залучення нових замовлень. Планується розширення присутності на платформах електронної комерції.

#### 4. Позиціонування бренду

ТОВ «Флекс Дизайн» чітко сформувала свій імідж як компанію, що надає сучасні, надійні та естетичні рішення для організації простору. Ваші ключові комунікаційні сили будуються на таких поняттях, як:

- індивідуальність (виготовлення на замовлення)
- якість (використання імпортої меблів, контроль виробництва)
- довіра (прозорість у роботі, післяпродажне обслуговування)
- технологічність (використання CRM-системи, 3D візуалізації онлайн-спілкування)

У той же час пізнаваність бренду залишається помірною — компанія має сильну присутність у регіоні, але потребує подальшого масштабування впливу на національному рівні. З цією наказом варто посилити рекламні кампанії, брати участь у галузевих виставках, розширювати партнерську мережу та системно працювати з онлайн-просуванням (SEO, контекстна реклама, таргетинг у соцмережах).

Висновок: продукція ТОВ «Флекс Дизайн» має високий рівень конкурентоспроможності за рахунок якісного виконання, індивідуального підходу, надійності конструкції, широкої каналної системи збуту та адекватної цінової політики. Проте компанії необхідно продовжувати інвестувати у впізнаваність бренду, розвиток онлайн-каналів продажу та просування, а також працювати над зниженням зв'язку із зовнішніми постачальниками.

### **2.3 Проблеми та бар'єри для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Флекс Дизайн»**

У ході аналізу зовнішньої та внутрішньої середовища діяльності компанії ТОВ «Флекс Дизайн» виявлено низку ключових проблем і бар'єрів, які негативно впливають на рівень її конкурентоспроможності на ринку скляних конструкцій:

#### **1. Залежність від імпорتنих матеріалів**

Компанія значною мірою використовує імпортну фурнітуру, що постачається з Франції, Чехії та Турції. Це робить її вразливою до змін валютного курсу, митних обмежень та логістичних збоїв. У періоди загострення воєнного стану або перебоїв у міжнародному постачанні зростає собівартість продукції, а терміни реалізації проектів затягуються.

#### **2. Недостатній рівень інтернет-маркетингу**

Незважаючи на наявність сайту та соціальних мереж, компанія недостатньо активно просуває свої послуги в онлайні. Відсутність повноцінної SEO-оптимізації, таргетованої реклами та регулярної взаємодії з потенційними клієнтами ускладнює залучення нових замовлень з інших регіонів України.

#### **3. Високий рівень конкуренції**

На українському ринку активно працюють як великі компанії, що мають потужні виробничі ресурси, так і локальні майстри, які працюють за демпінговими цінами. Це створює серйозне тиск на цінову політику та вимагає постійного вдосконалення сервісу, якості та унікальності продукції.

#### **4. Обмежені фінансові ресурси**

ТОВ «Флекс Дизайн» працює на умовах самофінансування. Шлюб капіталу обмежує можливості оновлення обладнання, впровадження нових технологій та розширення географії діяльності, зокрема — експорту.

#### **5. Військові ризики та економічна нестабільність**

Війна в Україні спричиняє додаткові виклики: зменшення купівельної спроможності населення, міграцію клієнтів та працівників, порушення цепів постачання. Це змушує компанію постійно адаптуватися до змін довкілля.

Висновок: підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Флекс Дизайн» потребує системного вирішення вищезазначених проблем. Насамперед, це диверсифікація постачальників, посилення маркетингу та розробка інвестиційної стратегії для модернізації та масштабування діяльності.

## **2.4 Практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Флекс Дизайн»**

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Флекс Дизайн» пропонується реалізувати комплекс заходів, спрямованих на посилення digital-маркетингової присутності компанії. Зокрема, йдеться про впровадження цілісної маркетингової кампанії, орієнтованої на підвищення впізнаваності бренду, збільшення кількості потенційних клієнтів, стимулювання попиту на продукцію компанії (скляні конструкції), а також укріплення її позицій на локальному ринку.

Основна мета: підвищити конкурентоспроможність продукції ТОВ «Флекс Дизайн» шляхом активізації онлайн-маркетингу та залучення нових клієнтів протягом шести місяців.

Ключові заходи:

1. Проведення аудиту та редизайну офіційного сайту з акцентом на сучасний дизайн і SEO-оптимізацію.
2. Запуск таргетованої реклами в соціальних мережах (Facebook, Instagram) та Google Ads.
3. Розробка контент-плану з регулярним публікуванням кейсів, відгуків клієнтів, відеооглядів продукції.
4. Ініціація партнерств з місцевими дизайнерами інтер'єрів для просування у нових сегментах ринку.

5. Запровадження акційної пропозиції «-10%» на продукцію при онлайн-заявці впродовж перших трьох місяців реалізації стратегії.

| Заходи                                          | Місяць 1 | Місяць 2 | Місяць 3 | Місяць 4 | Місяць 5 | Місяць 6 | Місяць 7 | Місяць 8 | Місяць 9 |
|-------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Аудит                                           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Редизайн сайту                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Контент-план та створення публікацій(соцмережі) |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| SEO-оптимізація                                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Запуск реклами                                  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Моніторинг і оцінка ефективності                |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Масштабування                                   |          |          |          |          |          |          |          |          |          |

Рисунок 2.5 - Графік Гантта

Джерело : розроблено автором

План включає детальний розподіл завдань за відповідальними особами, а також строки їх виконання, що забезпечує ефективну координацію роботи команди. Завдяки поєднанню аудиту, розробки контент-плану, SEO-оптимізації, створення якісного контенту та запуску рекламних кампаній, компанія зможе системно покращити свій онлайн-просування та збільшити кількість потенційних клієнтів.

| Завдання                               | Маркетолог | Директор | SMM-менеджер | SEO-фахівець | Вебдизайнер | Відділ продажу |
|----------------------------------------|------------|----------|--------------|--------------|-------------|----------------|
| Аудит                                  | R          | A        |              |              | C           | I              |
| Редизайн сайту                         |            | A        |              | C            | R           | I              |
| Розробка контент-плану та публікації   | C          | A        | R            |              | C           | I              |
| SEO-оптимізація                        | C          | A        |              | R            | C           | I              |
| Запуск реклами (Google Ads, соцмережі) | R          | A        | C            |              |             | I              |
| Моніторинг і аналіз ефективності       | R          | A        |              | C            |             | I              |
| Масштабування                          | A          | R        |              |              |             | C              |

Рисунок 2.6 - Матриця RACI

Джерело : розроблено автором

RACI – діаграма, яка чітко визначає ролі та зони відповідальності ключових учасників у реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Флекс Дизайн». Такий розподіл завдань забезпечує ефективну координацію роботи команди, уникаючи дублювання функцій та непорозумінь. Директор несе відповідальність за прийняття рішень і загальний контроль, маркетолог та спеціалісти (SMM, SEO, вебдизайнер) — за виконання конкретних завдань, а відділ продажу та інші учасники — за інформування та підтримку. Це дозволяє забезпечити прозорість процесів, підвищити оперативність виконання завдань і досягти поставлених цілей щодо підвищення конкурентоспроможності продукції компанії.

Таблиця 2.6 - Витрати на впровадження маркетингової стратегії

| № | Напрямок діяльності                        | Орієнтовні витрати, грн |
|---|--------------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Аудит маркетингової діяльності             | 10 000                  |
| 2 | Редизайн сайту                             | 40 000                  |
| 3 | Контент-план і створення публікацій        | 20 000                  |
| 4 | SEO-оптимізація                            | 25 000                  |
| 5 | Запуск таргетованої реклами (Google, Meta) | 75 000                  |
| 6 | Моніторинг та аналітика ефективності       | 0                       |
| 7 | Масштабування маркетингової кампанії       | +25%                    |

*Джерело : розроблено автором*

Загальна сума витрат на реалізацію маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Флекс Дизайн» становить 170 000 грн. Ця сума охоплює повний спектр необхідних заходів: від попереднього аудиту й редизайну сайту до розробки контенту, SEO та запуску рекламних кампаній. Результати впровадження маркетингової стратегії можемо побачити в таблиці 2.7:

Таблиця 2.7 - Очікувані результати впровадження digital-маркетингової стратегії

| Показник                | Поточний стан    | Прогнозований стан | Зростання (різниця) | Коментар                             |
|-------------------------|------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------------|
| Кількість замовлень     | 7 замовлень      | 11 замовлень       | +4 замовлення (50%) | Збільшення на 50%                    |
| Місячний дохід          | 385 000 грн      | 605 000 грн        | +220 000 грн (57%)  | Додатковий дохід                     |
| Місячний прибуток       | 57 750 грн       | 90 750 грн         | +33 000 грн (57%)   | Відповідно до маржинальності 15%     |
| Витрати на впровадження | -                | 170 000 грн        | -                   | Вартість маркетингових заходів       |
| Терміни окупності       | -                | ≈ 5,15 місяців     | -                   | $170\,000 \div 33\,000$ грн          |
| Конверсія реклами       | 10%              | 37%                | +27%                | Покращення конверсії завдяки рекламі |
| Охоплення аудиторії     | 4 000            | 11000              | +7000               | Збільшення завдяки таргетингу        |
| Залученість аудиторії   | 3% від аудиторії | 6% від аудиторії   | +3%                 | Активність у соцмережах подвоїлась   |
| Показник ROI            | -                | 19,4%              | +19,4%              | $(33\,000 / 170\,000) \times 100\%$  |

Джерело : розроблено автором

Впровадження запропонованої маркетингової стратегії сприятиме значному покращенню ключових показників діяльності бізнес-організації. За розрахунками, очікується зростання кількості замовлень на 50%, що призведе до збільшення місячного доходу на 57% — до 605 000 грн, а прибутку — на 33 000 грн. Витрати на реалізацію заходів складуть близько 170 000 грн, а

строк окупності інвестицій прогнозується приблизно в 5,2 місяці, що є прийнятним для середньострокових проєктів.

| Критерії конкурентоспроможності | Флекс дизайн |      |          | Аннета |          | Атлант плюс |          | Дах Фасад |          |
|---------------------------------|--------------|------|----------|--------|----------|-------------|----------|-----------|----------|
|                                 | Вага         | Бали | Підсумок | Бали   | Підсумок | Бали        | Підсумок | Бали      | Підсумок |
| Якість продукції                | 0,2          | 5    | 1        | 5      | 1        | 3           | 0,6      | 3         | 0,6      |
| Асортимент продукції            | 0,2          | 4    | 0,8      | 3      | 0,6      | 4           | 0,8      | 5         | 1        |
| Цінова політика                 | 0,15         | 4    | 0,6      | 2      | 0,3      | 4           | 0,6      | 5         | 0,75     |
| Сервісне обслуговування         | 0,1          | 5    | 0,5      | 3      | 0,3      | 2           | 0,2      | 3         | 0,3      |
| Онлайн-присутність              | 0,1          | 4    | 0,4      | 5      | 0,5      | 4           | 0,4      | 3         | 0,3      |
| Впізнаваність бренду            | 0,15         | 3    | 0,45     | 5      | 0,75     | 3           | 0,45     | 2         | 0,3      |
| Маркетингова активність         | 0,1          | 4    | 0,4      | 5      | 0,5      | 4           | 0,4      | 3         | 0,3      |
| Загальна сума                   | 1            |      | 4,15     |        | 3,95     |             | 3,45     |           | 3,55     |

Рисунок 2.7 Матриця конкурентного профілю

*Джерело: розроблено автором*

Отже порівнюючи результати з рисунком 2.2 можна побачити, що після впровадження моєї пропозиції, компанія може підвищити свої значення по показникам: онлайн-присутності, впізнаваності бренду та маркетингової активності. Це свідчить про те, що запропонована мною маркетингова стратегія є доцільною, має чіткі цілі та вимірювані результати, що дозволить не лише збільшити фінансові показники, а й зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні засади та практичні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції бізнес-організації. Розкрито сутність поняття конкурентоспроможності продукції, проаналізовано її рівні, характеристики та фактори, що формують ринкову перевагу товару в умовах сучасної економіки.

Особливу увагу приділено методам управління конкурентоспроможністю продукції, серед яких ключовими є: забезпечення якості відповідно до міжнародних стандартів, оптимізація цінової політики, використання інструментів стратегічного планування, маркетингу та інновацій.

На прикладі діяльності ТОВ «Флекс Дизайн» здійснено оцінку конкурентних позицій підприємства, визначено сильні та слабкі сторони продукції, а також загрози та можливості, які формуються на ринку. SWOT-аналіз і метод Портера дозволили глибше дослідити специфіку галузевої конкуренції та виробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції.

Результатом дослідження стали практичні пропозиції щодо вдосконалення покращення маркетингової стратегії та розширення ринкової присутності. Запропоновані заходи спрямовані на забезпечення стійких конкурентних переваг ТОВ «Флекс Дизайн».

Отже, реалізація теоретичних і прикладних підходів до управління конкурентоспроможністю продукції дозволить досліджуваному підприємству адаптуватися до вимог ринку, підвищити рівень задоволеності споживачів і зміцнити позиції у своїй галузі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкурентоспроможність товару. URL:  
[https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентоспроможність\\_товару](https://uk.wikipedia.org/wiki/Конкурентоспроможність_товару)
2. Методичні матеріали з оцінки конкурентоспроможності продукції. URL:  
<https://e-tk.lntu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=6174>
3. Конкурентоспроможність: визначення, показники, фактори впливу. URL: <https://bizmag.com.ua/konkurentospromozhnist/>
4. Конкурентоспроможність продукції підприємства. URL:  
[https://pidru4niki.com/82237/ekonomika/konkurentospromozhnist\\_produktsiyi\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/82237/ekonomika/konkurentospromozhnist_produktsiyi_pidpriyemstva)
5. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 14. – С. 60. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf>
6. Колісниченко С. В. Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінювання. – Суми: СНАУ, 2019. – С. 23–24.
7. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства / НТУУ "КПІ". URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/dc8a1274-30c8-476f-9e1a-21d367dc0fc3/content>
8. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL:  
<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9076/1/145-147.pdf>
9. Гріщенко І. В. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його ефективності. – С. 97–101. URL:  
[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51092/1/Гріщенко%20І.В.%20\(97-101\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51092/1/Гріщенко%20І.В.%20(97-101).pdf)
10. Економіка: реалії часу. – 2019. – № 5. – С. 92–97. URL:  
[http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5\\_2019/12.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/12.pdf)
11. Методи управління якістю. URL:  
[https://pidru4niki.com/80544/ekonomika/metodi\\_upravlinnya\\_yakistyu](https://pidru4niki.com/80544/ekonomika/metodi_upravlinnya_yakistyu)

12. QFD – матричне планування продуктів: сутність і розрахунок. URL: <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/qfd-scho-take-matrychne-planuvannya-produktiv-i-yak-rozrahuvaty-factory-vyboru/>
13. Що таке стандарт ISO 9001. URL: <https://onmedu.edu.ua/shho-take-standart-iso-9001>
14. Міжнародна організація зі стандартизації. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародна\\_організація\\_зі\\_стандартизації](https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародна_організація_зі_стандартизації)
15. Міжнародні стандарти ISO. URL: <https://isocert.org.ua/2023/12/08/mizhnarodni-standarty-iso/>
16. Що таке стандарти ISO. URL: <https://isocert.org.ua/2023/12/08/shcho-take-standarty-iso/>
17. Вихід підприємства на зовнішні ринки: стратегічні підходи. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/21915/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21915/)
18. Основи стратегічного управління. URL: <https://buklib.net/books/37100/>
19. Конкурентні стратегії підприємств. URL: <https://buklib.net/books/27731/>
20. Інструменти маркетингу: огляд та приклади. URL: <https://nethunt.ua/blog/instrumenti-marketingu/>
21. Стратегічний менеджмент. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний\\_менеджмент](https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегічний_менеджмент)
22. Основи стратегічного планування. URL: <https://buklib.net/books/24968/>
23. Європейська інтеграція: визначення, напрямки, наслідки. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Європейська\\_інтеграція](https://uk.wikipedia.org/wiki/Європейська_інтеграція)
24. Вихід компанії на міжнародні ринки: аналіз і стратегія. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/vykhod-kompanii-na-rynki-drugikh-stran>
25. Вихід на міжнародні ринки: юридичні аспекти. URL: [https://biz.ligazakon.net/aktualno/13415\\_vikhd-na-mzhnarodn-rinki-osnovn-yuridichn-kroki](https://biz.ligazakon.net/aktualno/13415_vikhd-na-mzhnarodn-rinki-osnovn-yuridichn-kroki)
26. Екологічна політика ЄС. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Екологічна\\_політика\\_ЄС](https://uk.wikipedia.org/wiki/Екологічна_політика_ЄС)

27. Європейська інтеграція України: виклики та перспективи. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/421.pdf>
28. Aneta Glass – Скляні вироби для фасадів. URL: <https://anetaglass.com.ua/>
29. AtlantPlus – Алюмінієві конструкції. URL: <https://atlantplus.com.ua/>
30. ДахФасад – Фасадні системи. URL: <https://dahfasad.com/>
31. Офіційний сайт компанії ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН». URL: <https://fd-shower.com.ua/>
32. Instagram акаунт ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН». URL: [https://www.instagram.com/flex\\_design\\_ua?igsh=bXNoeXRxaG5mNWRu](https://www.instagram.com/flex_design_ua?igsh=bXNoeXRxaG5mNWRu)
33. Facebook акаунт ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН». URL: <https://www.facebook.com/share/1X4phpsMqR/>
34. Внутрішня документація ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН».
35. Статут ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН».

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Фінансова звітність мікропідприємства ТОВ «ФЛЕКС ДИЗАЙН» за 2021, 2022 та 2023 роки

J0901205

Додаток 2  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Спрощена фінансова звітність"  
(пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність мікропідприємства

|                                                                                           |                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------|
| Підприємство <b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФЛЕКС ДИЗАЙН"</b>                | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ       |
| Територія <b>волинська</b>                                                                | за ЄДРПОУ                 | 01.04.2022 |
| Організаційно-правова форма господарювання <b>товариство з обмеженою відповідальністю</b> | за КОАТУУ                 | 43958626   |
| Вид економічної діяльності <b>Формування й оброблення листового скла</b>                  | за КОПФГ                  | 710100000  |
| Середня кількість працівників, осіб <b>2</b>                                              | за КВЕД                   | 240        |
| Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком                                        |                           | 23.12      |
| Адреса, телефон <b>УКРАЇНА, 43023, ВОЛИНЬСЬКА ОБЛ., М. ЛУЦЬК ВУЛ. КОНЯКІНА, БУД. 16</b>   | <b>+38(095)-431-18</b>    |            |
|                                                                                           | <b>-52</b>                |            |

## 1. Баланс на 31 грудень 2021 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

| Актив                              | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                  | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>        |             |                             |                            |
| Основні засоби:                    | 1010        | -                           | -                          |
| первісна вартість                  | 1011        | -                           | -                          |
| знос                               | 1012        | ( - )                       | ( - )                      |
| Інші необоротні активи             | 1090        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>        | <b>1095</b> | -                           | -                          |
| <b>II. Оборотні активи</b>         |             |                             |                            |
| Запаси                             | 1100        | -                           | -                          |
| Поточна дебіторська заборгованість | 1155        | -                           | 18.4                       |
| Гроші та їх еквіваленти            | 1165        | -                           | -                          |
| Інші оборотні активи               | 1190        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом II</b>       | <b>1195</b> | -                           | <b>18.4</b>                |
| <b>Баланс</b>                      | <b>1300</b> | -                           | <b>18.4</b>                |

| Пасив                                                                       | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                           | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                   |             |                             |                            |
| Капітал                                                                     | 1400        | 10                          | 10                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                 | 1420        | -                           | 8.4                        |
| Неоплачений капітал                                                         | 1425        | ( 10 )                      | ( - )                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                 | <b>1495</b> | -                           | <b>18.4</b>                |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b> | <b>1595</b> | -                           | -                          |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                            |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                              | 1600        | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги             | 1615        | -                           | -                          |
| розрахунками з бюджетом                                                     | 1620        | -                           | -                          |
| розрахунками зі страхування                                                 | 1625        | -                           | -                          |
| розрахунками з оплати праці                                                 | 1630        | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                   | 1690        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                               | <b>1695</b> | -                           | -                          |
| <b>Баланс</b>                                                               | <b>1900</b> | -                           | <b>18.4</b>                |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за 31 грудня 2021 р.

Форма № 2-мс

Код за ДКУД 1801007

| Стаття                                                                                | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| 1                                                                                     | 2           | 3                 | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000        | 967.4             | -                    |
| Інші доходи                                                                           | 2160        | -                 | -                    |
| <b>Разом доходи (2000 + 2160)</b>                                                     | <b>2280</b> | <b>967.4</b>      | <b>-</b>             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050        | ( 957.2)          | ( - )                |
| Інші витрати                                                                          | 2165        | ( - )             | ( - )                |
| <b>Разом витрати (2050 + 2165)</b>                                                    | <b>2285</b> | <b>957.2</b>      | <b>-</b>             |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)                                   | 2290        | 10.2              | -                    |
| Податок на прибуток                                                                   | 2300        | ( 1.8)            | ( - )                |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310        | -                 | -                    |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)</b>                              | <b>2350</b> | <b>8.4</b>        | <b>-</b>             |

Керівник

(підпис)

**ОМЕЛЬЧУК ПЕТРО ВАСИЛЬОВИЧ**

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

**ОМЕЛЬЧУК ПЕТРО ВАСИЛЬОВИЧ**

(ініціали, прізвище)

Ю901205

Додаток 2  
до Національного положення  
(стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Спрощена фінансова звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**Фінансова звітність мікропідприємства**Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФЛЕКС ДИЗАЙН"**Територія **волинська**Організаційно-правова форма господарювання **товариство з обмеженою відповідальністю**Вид економічної діяльності **Формування й оброблення листового скла**

Середня кількість працівників, осіб

**2**

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон **УКРАЇНА, 43023, ВОЛИНЬСЬКА ОБЛ., М. ЛУЦЬК ВУЛ. КОНЯКІНА, БУД. 16**

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

| КОДИ       |
|------------|
| 01.04.2022 |
| 43958626   |
| 710100000  |
| 240        |
| 23.12      |

**+38(095)-431-18-52****1. Баланс на 31 грудень 2022 р.**

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

| Актив                              | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                  | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>        |             |                             |                            |
| Основні засоби:                    | 1010        | -                           | -                          |
| первісна вартість                  | 1011        | -                           | -                          |
| знос                               | 1012        | ( - )                       | ( - )                      |
| Інші необоротні активи             | 1090        | -                           | 45.6                       |
| <b>Усього за розділом I</b>        | <b>1095</b> | <b>-</b>                    | <b>45.6</b>                |
| <b>II. Оборотні активи</b>         |             |                             |                            |
| Запаси                             | 1100        | -                           | -                          |
| Поточна дебіторська заборгованість | 1155        | 18.4                        | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти            | 1165        | -                           | -                          |
| Інші оборотні активи               | 1190        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом II</b>       | <b>1195</b> | <b>18.4</b>                 | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>                      | <b>1300</b> | <b>18.4</b>                 | <b>45.6</b>                |

| Пасив                                                                       | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                           | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                   |             |                             |                            |
| Капітал                                                                     | 1400        | 10                          | 10                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                 | 1420        | 8.4                         | 30.7                       |
| Неоплачений капітал                                                         | 1425        | ( - )                       | ( - )                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                 | <b>1495</b> | <b>18.4</b>                 | <b>40.7</b>                |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b> | <b>1595</b> | <b>-</b>                    | <b>-</b>                   |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                            |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                              | 1600        | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги             | 1615        | -                           | -                          |
| розрахунками з бюджетом                                                     | 1620        | -                           | 4.9                        |
| розрахунками зі страхування                                                 | 1625        | -                           | -                          |
| розрахунками з оплати праці                                                 | 1630        | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                   | 1690        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом III</b>                                               | <b>1695</b> | <b>-</b>                    | <b>4.9</b>                 |
| <b>Баланс</b>                                                               | <b>1900</b> | <b>18.4</b>                 | <b>45.6</b>                |

2. Звіт про фінансові результати  
за 31 грудня 2021 р.

Форма № 2-мс

Код за ДКУД 1801007

| Стаття                                                                                | Код<br>рядка | За звітний період | За попередній<br>період |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------|-------------------------|
| I                                                                                     | 2            | 3                 | 4                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000         | 1992.7            | 967.4                   |
| Інші доходи                                                                           | 2160         | -                 | -                       |
| Разом доходи (2000 + 2160)                                                            | 2280         | 1992.7            | 967.4                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050         | ( 1965.5)         | ( 957.2)                |
| Інші витрати                                                                          | 2165         | ( - )             | ( - )                   |
| Разом витрати (2050 + 2165)                                                           | 2285         | 1965.5            | 957.2                   |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)                                   | 2290         | 27.2              | 10.2                    |
| Податок на прибуток                                                                   | 2300         | ( 4.9)            | ( 1.8)                  |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310         | -                 | -                       |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)                                     | 2350         | 22.3              | 8.4                     |

Керівник

(підпис)

ОМЕЛЬЧУК ПЕТРО ВАСИЛЬОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

ОМЕЛЬЧУК ПЕТРО ВАСИЛЬОВИЧ

(ініціали, прізвище)

S0111006

|                             |          |
|-----------------------------|----------|
| Ідентифікаційний код ЄДРПОУ | 43958626 |
|-----------------------------|----------|

Додаток 2  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Спрощена фінансова звітність"  
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

|                                                    |                                                           |                     |            |   |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------|------------|---|
|                                                    |                                                           | КОДИ                |            |   |
|                                                    |                                                           | 2024                | 1          | 1 |
| Підприємство                                       | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ<br>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФЛЕКС ДИЗАЙН" | 43958626            |            |   |
| Територія                                          | ВОЛИНСЬКА                                                 | UA07080170010083384 |            |   |
| Організаційно-правова форма господарювання         | Товариство з<br>обмеженою<br>відповідальністю             | 240                 |            |   |
| Вид економічної діяльності                         | Формування й оброблення листового<br>скла                 | 23.12               |            |   |
| Середня кількість працівників, осіб                | 2                                                         |                     |            |   |
| Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком |                                                           |                     |            |   |
| Адреса, телефон                                    | 43023, ВОЛИНСЬКА, ЛУЦЬК, вулиця Конякіна, 16              |                     | 0663458151 |   |

на 1. Баланс 31.12.2023 р. Форма N 1-мс Код за ДКУД 1801006

| Актив                              | Код<br>рядка | На початок звітнього<br>року | На кінець звітнього<br>періоду |
|------------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1                                  | 2            | 3                            | 4                              |
| I. Необоротні активи               |              |                              |                                |
| Основні засоби:                    | 1010         | 0                            | 0                              |
| первісна вартість                  | 1011         | 0                            | —                              |
| знос                               | 1012         | ( 0 )                        | ( — )                          |
| Інші необоротні активи             | 1090         | 0                            | —                              |
| Усього за розділом I               | 1095         | 0                            | 0                              |
| II. Оборотні активи                |              |                              |                                |
| Запаси                             | 1100         | 0                            | —                              |
| Поточна дебіторська заборгованість | 1155         | 0                            | —                              |
| Гроші та їх еквіваленти            | 1165         | 0                            | 88.5                           |
| Інші оборотні активи               | 1190         | 45.6                         | .2                             |
| Усього за розділом II              | 1195         | 45.6                         | 88.7                           |
| Баланс                             | 1300         | 45.6                         | 88.7                           |

| Пасив                                                                | Код<br>рядка | На початок звітнього<br>року | На кінець звітнього<br>періоду |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1                                                                    | 2            | 3                            | 4                              |
| I. Власний капітал                                                   |              |                              |                                |
| Капітал                                                              | 1400         | 10                           | 10                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                          | 1420         | 30.7                         | 70.1                           |
| Неоплачений капітал                                                  | 1425         | ( 0 )                        | ( — )                          |
| Усього за розділом I                                                 | 1495         | 40.7                         | 80.1                           |
| II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення |              |                              |                                |
| 1595                                                                 | 0            | —                            | —                              |
| III. Поточні зобов'язання                                            |              |                              |                                |
| Короткострокові кредити банків                                       | 1600         | 0                            | —                              |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                              |              |                              |                                |
| товари, роботи, послуги                                              | 1615         | 0                            | —                              |
| розрахунками з бюджетом                                              | 1620         | 4.9                          | 8.6                            |
| розрахунками зі страхування                                          | 1625         | 0                            | —                              |
| розрахунками з оплати праці                                          | 1630         | 0                            | —                              |

|                           |      |      |      |
|---------------------------|------|------|------|
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 0    | —    |
| Усього за розділом III    | 1695 | 4.9  | 8.6  |
| Баланс                    | 1900 | 45.6 | 88.7 |

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

| Форма N 2-мс                                                                          |             | Код за ДКУД       |                      | 1801007 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|---------|
| Стаття                                                                                | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |         |
| 1                                                                                     | 2           | 3                 | 4                    |         |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000        | 2356.4            | 1992.7               |         |
| Інші доходи                                                                           | 2160        | —                 | 0                    |         |
| <b>Разом доходи (2000 + 2160)</b>                                                     | <b>2280</b> | <b>2356.4</b>     | <b>1992.7</b>        |         |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050        | ( 2308.4 )        | ( 1965.5 )           |         |
| Інші витрати                                                                          | 2165        | ( — )             | ( 0 )                |         |
| <b>Разом витрати (2050 + 2165)</b>                                                    | <b>2285</b> | <b>2308.4</b>     | <b>1965.5</b>        |         |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)                                   | 2290        | 48                | 27.2                 |         |
| Податок на прибуток                                                                   | 2300        | ( 8.6 )           | ( 4.9 )              |         |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310        | —                 | 0                    |         |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)</b>                              | <b>2350</b> | <b>39.4</b>       | <b>22.3</b>          |         |

Керівник

(підпис)

ОМЕЛЬЧУК Валентина Євгенівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

# ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Дата звіту 5/13/2025

Дата редагування ---



Звіт не був оцінений

## Звіт подібності

### метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

КБР Назарук перевірка

Автор

Науковий керівник / Експерт

Назарук Назарій Олександрович Гончар Вікторія Василівна

підрозділ

кафедра менеджменту

### Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

8550

Кількість слів



КЦ

70610

Кількість символів

### Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|                        |  |    |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв            |  | 1  |
| Інтервали              |  | 0  |
| Мікропробіли           |  | 0  |
| Білі знаки             |  | 0  |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 33 |

### Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

## **Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником**

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Назаруку Назарію Олександровичу

**Назва роботи:** Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

**Науковий керівник:** Гончар Вікторія Василівна

**Підрозділ:** кафедра менеджмент

**Коефіцієнт подібності:** КП 1 41,18 %, КП 2 – 38, 26

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

✓ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Назарука Назарія Олександровича не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до попереднього захисту.

“20” травня 2025 р.



(підпис)

Вікторія ГОНЧАР

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені Вадима Гетьмана**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту**

**Витяг з протоколу № 5 від 26.05.2025**

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності**  
**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**(у форматі відеоконференції)**

**ГОЛОВА КОМІСІЇ:** к.е.н., доц. Барабась Д.О.

**ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ:** к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

**СЛУХАЛИ:** Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, *Назарука Назарія Олександровича* та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

**УХВАЛИЛИ:** Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», денної форми навчання, *Назарука Назарія Олександровича*. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату, хоча надмірна кількість запозичень свідчить про низьку цінність роботи.

**Голова комісії,**  
к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту



**Барабась Д.О.**

**Секретар комісії,**  
к.е.н., доцент  
кафедри менеджменту



**Ліщинська В.В.**