

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

СЕРДЮК Микола Андрійович

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПОСИЛЕННЯ / STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPANY'S COMPETITIVE POSITION IN THE MARKET AND WAYS TO STRENGTHEN IT

спеціальність 075 Маркетинг
освітньо-професійна (наукова) програма Маркетинг
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи МАРКМ-21
Сердюк Микола Андрійович

_____ підпис

Науковий керівник:

_____ підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ підпис

Тернопіль – 2024

АНОТАЦІЯ

Сердюк М.А. Стратегічний аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку та напрями її посилення. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма «Маркетинг». - Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі досліджено підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «ОПЕНТЕК+». Описано теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності та маркетингової стратегії, а також визначено основні фактори, що впливають на позиції компанії на ринку. Проведено глибокий аналіз конкурентного середовища та внутрішніх процесів підприємства, запропоновано стратегії для покращення його конкурентних переваг. Визначено напрями удосконалення сервісної системи, а також розглянуто сучасні тенденції на ринку ПВХ-профілів в Україні. Робота містить практичні рекомендації, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності діяльності компанії.

ANNOTATION

Serdiuk M. Strategic Analysis of the Company's Competitive Position in the Market and Ways to Strengthen It - Manuscript.

Research on obtaining the master's degree in the specialty 075 «Marketing», educational-professional program «Marketing». – West-Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The thesis examines approaches to assessing the competitiveness of a company, using Limited Liability Company "OPENTEK+" as a case study. The theoretical aspects of competitiveness analysis and marketing strategy are described, and the main factors affecting the company's market position are identified. A thorough analysis of the competitive environment and internal processes of the company has been conducted, and strategies for improving its competitive advantages have been proposed. Directions for enhancing the service system are outlined, and current trends in the PVC profiles market in Ukraine are discussed. The work includes practical recommendations that can be applied to improve the company's operational efficiency.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства..... | 7 |
| 1.1. Сутність та принципи конкурентоспроможності підприємства на ринку..... | 7 |
| 1.2. Сучасні методи стратегічного аналізу підприємства у конкурентному середовищі галузі..... | 11 |
| 1.3. Підходи щодо оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку..... | 15 |
| РОЗДІЛ 2. Стратегічний аналіз конкурентної позиції ТОВ “ОПЕНТЕК+”..... | 19 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ “ОПЕНТЕК+”..... | 19 |
| 2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ “ОПЕНТЕК+”..... | 24 |
| 2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства на ринку..... | 29 |
| РОЗДІЛ 3. Розроблення пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства..... | 34 |
| 3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства..... | 34 |
| 3.2. Визначення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу конкурентного середовища..... | 36 |
| 3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства..... | 40 |
| ВИСНОВКИ..... | 43 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 47 |
| ДОДАТКИ..... | 54 |

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена зростаючою конкуренцією на сучасному ринку, що вимагає від підприємств ефективного стратегічного управління. Глибокий аналіз конкурентної позиції дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що надає можливість розробити ефективні стратегії для зміцнення позицій на ринку.

Ця тема також не оминає ринок ПВХ-підвіконь та профільних систем. Цей ринок активно розвивається завдяки зростанню будівельної індустрії, модернізації старих будівель та попиту на енергоефективні матеріали. Конкуренція на цьому ринку постійно зростає, що змушує підприємства адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та підвищувати якість продукції.

ПВХ-підвіконня та профільні системи користуються популярністю через їх високу міцність, стійкість до впливу навколишнього середовища та естетичний вигляд. Щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємствам необхідно постійно аналізувати ринок, вивчати дії конкурентів і розробляти ефективні стратегії для зміцнення своїх позицій. Стратегічний аналіз дозволяє підприємству оцінити свої можливості, виявити слабкі місця та визначити потенційні загрози.

Для “ОПЕНТЕК+” проведення стратегічного аналізу є ключовим для виявлення конкурентних переваг та слабких сторін, оцінки можливостей та загроз на ринку. Це допоможе приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зміцнення позицій підприємства та збільшення його частки на ринку. Аналіз конкурентів дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також стратегії, які вони використовують.

Таким чином, актуальність теми магістерської роботи полягає в необхідності розробки обґрунтованих рекомендацій для підприємства “ОПЕНТЕК+” щодо посилення його конкурентної позиції на ринку ПВХ-підвіконь

та профільних систем, що сприятиме його стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Метою дослідження є розробка концепції посилення конкурентоспроможності підприємства завдяки стратегічному аналізу діяльності підприємства та його ринкового середовища.

Виходячи із поставленої мети, нами визначено наступні **завдання дослідження**:

- проаналізувати теоретичні аспекти стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку ПВХ-підвіконь та профільних систем;
- дослідити сучасні методи та інструменти стратегічного аналізу, що застосовуються у галузі виробництва ПВХ-підвіконь та профільних систем;
- провести аналіз конкурентної позиції підприємства “Опентек+” на ринку ПВХ-підвіконь та профільних систем;
- визначити основні чинники, що впливають на конкурентну позицію підприємства “Опентек+”, зокрема сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
- провести порівняльний аналіз конкурентних позицій “Опентек+” та основних конкурентів на ринку;
- оцінити ринкові тенденції та перспективи розвитку ринку ПВХ-підвіконь та профільних систем;
- розробити рекомендації щодо посилення конкурентної позиції підприємства “Опентек+” на основі результатів аналізу та враховуючи специфіку ринку ПВХ-підвіконь та профільних систем.

Об’єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства «ОПЕНТЕК+». **Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку ПВХ-підвіконь та профільних віконних систем в Україні.

Методи дослідження. При проведенні досліджень, відповідно до цілей дипломної роботи магістра, було використано такі методи дослідження:

Метод групування та класифікації (систематизовано та класифіковано дані щодо конкурентних переваг та маркетингових стратегій підприємства); експертне оцінювання (залучено думки фахівців для аналізу сервісного обслуговування продукції компанії, включаючи передпродажне, гарантійне та післягарантійне обслуговування); факторний аналіз (визначено ключові фактори, що впливають на конкурентну позицію ТОВ "ОПЕНТЕК+" та визначено напрями для вдосконалення); абстрактно-логічний метод (теоретичне узагальнення даних для формування висновків і розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності компанії); порівняння (здійснено порівняння реклами підприємства з його основними конкурентами).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства для розробки та впровадження стратегій, спрямованих на покращення його конкурентної позиції. Це допоможе підприємству підвищити свою ефективність, зміцнити позиції та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку ПВХ-підвіконь та профільних віконних систем в Україні.

Апробація результатів роботи. Під час роботи над дослідженням були опубліковані тези доповідей “Актуальні проблеми посилення конкурентоспроможності підприємств на засадах інноваційного маркетингу” в збірнику тез доповідей VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю “Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі” (Тернопіль 26 жовтня 2023 року). Також тези доповіді “Використання штучного інтелекту у стратегічному аналізі конкурентної позиції підприємства” в збірнику тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи” (Тернопіль 23-24 Травня 2024 року).

Інформаційною базою є нормативні акти, фінансова звітність ТОВ “ОПЕНТЕК+”, різні інтернет-ресурси, монографічні та періодичні наукові джерела.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів та їх підрозділів, висновків та списку використаних джерел і з найменувань. Загальний обсяг роботи 46 сторінок, у т.ч.4 таблиці, 3 рисунки, 5 формул.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та принципи конкурентоспроможності підприємства на ринку

Конкурентоспроможність компанії – це складний процес, який включає її здатність ефективно діяти на ринку, залучаючи і утримуючи споживачів та забезпечуючи економічний успіх і тривалий розвиток. Це ідея про те, як компанії можуть перевершити конкурентів за рахунок кращих товарів чи послуг, оптимальної цінової політики, інноваційних рішень та ефективного управління.

Для того, щоб розробити власний підхід до розуміння досліджуваного поняття, проведено аналіз наукової літератури (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Визначення терміну «конкурентоспроможність» в літературних джерелах[9,13,15,40,41]

| Автор | Сутність |
|-----------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| І.З. Должанський, Т.О. Загорна | Здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [13, с.28] |
| С. Хамініч | Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [40, с. 59] |

Продовження табл. 1.1.

| 1 | 2 |
|--|---|
| Портер М. | Конкурентоспроможність – положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників [41]. |
| М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова | Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [9, с. 36]. |
| Драган О.І. | Конкурентоспроможність підприємства є можливістю ефективної діяльності суб'єкта господарювання і її прибуткової реалізації в умовах конкуренції [15]. |

Отже, судячи з аналізу визначень зарубіжних і вітчизняних учених, можна дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність підприємства ефективно використовувати власні та позикові ресурси для виробництва та реалізації продукції або послуг на ринку в умовах конкуренції, забезпечуючи при цьому високу якість, технологічний рівень, швидкість і доступність, а також перевагу над конкурентами за сукупністю оцінювальних показників, що визначають його успіх на ринку протягом певного періоду часу.

Здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти, є основою конкурентоспроможності підприємства. Це досягається за допомогою високоякісної продукції, яка відповідає або перевершує очікування клієнтів. Якість є ключовим фактором, який визначає, наскільки привабливим є продукт або послуга на ринку. Надійність, довговічність і функціональність, а також відповідність міжнародним і національним стандартам є важливими якостями.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає вивчення факторів, які впливають на сприйняття покупцями підприємства та

його продукції. Як наслідок, ці фактори можуть змінювати частку продукції підприємства на ринку. Всі фактори, що визначають конкурентоспроможність, можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори включають сукупність різних суб'єктів господарювання, економічних, соціальних і природних умов, а також національних та міжнародних інституційних структур, які впливають або можуть вплинути на діяльність підприємства. Ці фактори діють у глобальному контексті та можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на функціонування компанії [15].

Оцінка впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства здійснюється за загальноприйнятою методологією. Після визначення місії та стратегічних цілей підприємства проводиться діагностика, яка включає оцінку змін, що можуть вплинути на різні аспекти потенціалу підприємства. Це також передбачає ідентифікацію факторів, які можуть загрожувати конкурентоспроможності, аналіз діяльності конкурентів та визначення можливостей, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства — це багатогранне поняття, що відображає здатність ефективно використовувати ресурси для досягнення ринкових переваг. Для її забезпечення важливо дотримуватися принципів, які сприяють ефективному управлінню та прийняттю рішень. Системність охоплює всебічне охоплення всіх сторін діяльності підприємства, що забезпечує як цілісність управління, так і послідовність дій. Акцент на структуруванні підкреслює необхідність чітко визначеної організаційної структури, яка полегшує ефективний розподіл ресурсів і підвищує ефективність управління. Збалансований підхід до ресурсів сприяє гармонійному використанню матеріальних, фінансових і людських активів, що є важливим для сталого розвитку та запобігає надмірному розширенню операційних підрозділів. Підтримка справедливості у стосунках із співробітниками та партнерами підвищує мотивацію, лояльність і продуктивність. Принцип обмеженої раціональності

визнає обмеження, притаманні процесам прийняття рішень, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Різноманітність підходів підвищує гнучкість підприємства, дозволяючи йому швидко реагувати на коливання ринку. Крім того, постійне вдосконалення та інновації є життєво важливими для збереження конкурентних переваг і задоволення вимог ринку. Безперервність управління означає, що процес підтримання конкурентоспроможності повинен бути постійним, з урахуванням динаміки ринку. Принцип достовірності інформації підкреслює важливість використання перевіреної інформації для обґрунтованих управлінських рішень. Попередження негативних впливів зовнішнього середовища дозволяє мінімізувати ризики та підготуватися до можливих змін. Відповідність у часі та просторі означає своєчасність і точність управлінських дій, що забезпечує ефективну адаптацію до ринкових змін. Дотримання цих принципів сприяє підтримці та підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та адаптацію до зовнішніх змін.

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранним і комплексним поняттям, яке відображає здатність компанії ефективно конкурувати на ринку. Успіх підприємства в цій боротьбі залежить від здатності адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підтримувати високу якість продукції, що дозволяє досягти стабільних конкурентних переваг.

Дотримання основних принципів управління конкурентоспроможністю є критично важливим аспектом стратегії підприємства, яке прагне досягти стабільної позиції на ринку. Системний підхід до управління, чітка організаційна структура, раціональне використання ресурсів, справедливе ставлення до співробітників і партнерів, а також оперативне реагування на зміни в зовнішньому середовищі є ключовими чинниками, що забезпечують ефективність функціонування підприємства в умовах динамічного ринку. Постійне вдосконалення та впровадження інновацій дозволяють підприємству не лише

зберігати свої конкурентні переваги, але й адаптуватися до нових викликів, що забезпечує довгостроковий розвиток і успіх.

1.2. Сучасні методи стратегічного аналізу підприємства у конкурентному середовищі галузі

Сучасний стратегічний аналіз підприємства у конкурентному середовищі є ключовим інструментом для прийняття управлінських рішень. Стратегічний аналіз передбачає систематичне дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства з метою ідентифікації факторів, що впливають на його конкурентоспроможність. У цьому контексті сучасні методи аналізу дозволяють виявити ключові чинники стратегічного успіху підприємства і сформулювати найбільш ефективні стратегії для забезпечення довгострокового розвитку.

Одним із основних етапів стратегічного аналізу є оцінка внутрішнього середовища підприємства, яке включає аналіз ресурсів, компетенцій та організаційної структури. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити його готовність до конкуренції. У сучасних умовах велика увага приділяється аналізу інноваційного потенціалу підприємства та його здатності адаптуватися до змін на ринку.

Зовнішній аналіз, у свою чергу, фокусується на оцінці макро- та мікросередовища, де функціонує підприємство. Макроекономічні фактори, такі як економічні, політичні, соціальні та технологічні зміни, створюють можливості та загрози для підприємства. Аналіз мікросередовища, зокрема конкурентного середовища, дозволяє визначити поточних і потенційних конкурентів, оцінити їхні стратегії та передбачити можливі зміни на ринку.

У сучасному конкурентному середовищі все більшого значення набувають методи стратегічного аналізу, які дозволяють підприємствам отримати конкурентну перевагу. Одним із таких методів є бенчмаркінг, що полягає у

порівнянні показників діяльності підприємства з кращими практиками в галузі. Це дозволяє виявити прогалини в ефективності та розробити заходи для їх усунення, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Варто зазначити, що бенчмаркінг може допомогти не лише у поліпшенні операційних процесів, а й у вдосконаленні стратегії підприємства, забезпечуючи йому кращі позиції на ринку.

Існує три види бенчмаркінгу [36]:

- 1) внутрішній (порівняння підрозділів одного підприємства);
- 2) конкурентний (аналіз конкурентів);
- 3) функціональний (аналіз процесів із підприємствами, що не є конкурентами).

Бенчмаркінг може виглядати схожим на конкурентний аналіз, проте він відрізняється тим, що він більше орієнтований на ринкові відносини та споживацькі характеристики товарів (таблиця 1.2). Також він систематичний та впорядкований, зосереджений на впровадженні найкращих практик.

Таблиця 1.2

Порівняння підходів аналізу конкурентів та бенчмаркінгу [2;12]

| Характеристики процесу | Аналіз конкурентів | Бенчмаркінг |
|--------------------------------|-------------------------------|---|
| Загальна мета | Аналіз стратегії конкурентів | Аналіз того, чому і як добре роблять конкуренти/лідуючі підприємства |
| Предмет вивчення | Стратегії конкурентів | Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців |
| Об'єкт вивчення | Товари і ринки | Методика, процеси ведення бізнесу |
| Основні обмеження | Діяльність на ринку | Необмежений |
| Значення для ухвалення рішення | Певне | Дуже велике |
| Основні джерела інформації | Галузеві експерти і аналітики | Підприємства – лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи і т. ін. |

Аналіз ланцюга цінностей (Value Chain Analysis) є ключовим інструментом стратегічного управління, який допомагає підприємствам зрозуміти, як створюється та збільшується цінність для клієнтів на різних етапах виробництва та постачання. Метод, розроблений Майклом Портером, дозволяє ідентифікувати дії, які сприяють створенню цінності, а також визначити області для підвищення ефективності чи зниження витрат.

Ланцюг цінностей складається з первинних видів діяльності (включаючи логістику, операції, маркетинг, продажі та обслуговування) і підтримуючих видів діяльності (закупівлі, технологічний розвиток, управління персоналом та інфраструктура). Ефективне управління цими видами діяльності дозволяє підприємству отримати конкурентну перевагу, знизити витрати та покращити якість продукції.

Аналіз ланцюга цінностей дозволяє виявити джерела конкурентної переваги, підвищити ефективність, знизити витрати та покращити якість продуктів і послуг. Цей метод інтегрується з іншими інструментами стратегічного аналізу, такими як VRIO та бенчмаркінг, що забезпечує всебічний підхід до формування ефективних стратегій розвитку. Застосування аналізу ланцюга цінностей допомагає підприємствам зрозуміти, які аспекти їхньої діяльності найбільше впливають на створення цінності для клієнтів і на їхню конкурентоспроможність на ринку.

Метод VRIO (цінність, рідкість, імітованість, організація) є одним із сучасних підходів до стратегічного аналізу підприємства, який дозволяє оцінити ресурси та можливості з точки зору їхнього потенціалу для забезпечення стійкої конкурентної переваги [18]. Він акцентує увагу на визначенні, які ресурси та компетенції підприємства можуть стати джерелом довгострокового успіху, що є особливо важливим у сучасних умовах швидко змінюваного ринку.

VRIO-аналіз дозволяє оцінити стратегічні ресурси компанії, які можуть стати джерелом конкурентних переваг, з урахуванням їхньої цінності, рідкис-

ності, імітованості та організації. Першочерговим питанням є те, чи створюють наявні ресурси цінність для компанії, тобто чи сприяють вони задоволенню потреб клієнтів або підвищенню ефективності роботи. Ресурси, які допомагають компанії швидко реагувати на виклики та використовувати ринкові можливості, підвищують її конкурентоспроможність, оскільки дозволяють створювати додаткову цінність для клієнтів.

Однак важливо, щоб ресурс був не тільки цінним, але й рідкісним. Якщо аналогічний ресурс є у більшості конкурентів, компанія не отримує стратегічної переваги. Тому ті ресурси, які зустрічаються рідко або є унікальними, дають можливість зайняти кращу ринкову позицію. Наприклад, інноваційні технології чи спеціальні навички персоналу, доступні лише обмеженій кількості компаній, значно підвищують її шанси на успіх.

Крім того, критично важливо, щоб ресурси було важко імітувати. Якщо конкурентам складно відтворити або скопіювати ресурс, компанія може зберегти свою перевагу протягом тривалого часу. Наприклад, унікальні бізнес-процеси, патенти або специфічні знання персоналу, які важко відтворити, дозволяють компанії використовувати цей ресурс на довгостроковій основі, зберігаючи перевагу перед конкурентами.

Але навіть якщо ресурс є цінним, рідкісним і важко імітованим, ефективність його використання залежить від здатності компанії правильно організувати роботу з ним. Щоб отримати максимум від таких стратегічних ресурсів, необхідно мати належну організаційну структуру, процеси управління та підтримки, що дозволяють ефективно інтегрувати ресурс у діяльність компанії. В іншому випадку навіть найцінніший ресурс може бути використаний не на повну силу, не приносячи бажаних результатів.

В умовах швидко змінюваного ринку, коли конкуренти можуть швидко пристосовуватися до нових умов, довгостроковий успіх підприємства значною мірою залежить від його здатності виявляти та використовувати ті ресурси, які є важко імітованими та рідкісними. Метод VRIO допомагає зробити

саме це: він дає інструмент для визначення того, які ресурси можуть стати джерелом стійкої конкурентної переваги.

VRIO як інструмент стратегічного управління змінами допомагає підприємствам краще зрозуміти, які ресурси є ключовими для реалізації стратегічних змін та як їх використовувати для підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, аналіз рівня унікальності ресурсів дозволяє визначити, чи варто інвестувати в розвиток певних складових бізнесу або реорганізувати наявні ресурси для ефективної реалізації змін. У результаті, VRIO-аналіз стає важливим елементом стратегічного управління підприємством, забезпечуючи його повну адаптацію до ринкових умов та створюючи основу для довгострокової конкурентної переваги.

Загалом, сучасні методи стратегічного аналізу підприємства у конкурентному середовищі, такі як бенчмаркінг, VRIO та аналіз ланцюга цінностей, дозволяють підприємствам більш глибоко розуміти своє становище на ринку, виявляти нові можливості та розробляти ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей. Ці інструменти стають невід'ємною частиною управління, забезпечуючи підприємствам конкурентну перевагу у динамічному і непередбачуваному ринковому середовищі.

1.3. Підходи щодо оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку

У сучасних умовах функціонування підприємств оцінка їх конкурентної позиції на ринку стає однією з ключових задач стратегічного управління. Це пов'язано з тим, що результати цієї оцінки слугують основою для прийняття управлінських рішень, що стосуються інновацій, продукції та технічного розвитку підприємства. Зокрема, цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його позиції відносно конкурентів і визначити можливості для підвищення ефективності діяльності.

Одним з фундаментальних підходів до оцінки конкурентної позиції підприємства є теорія конкурентних переваг, розроблена Майклом Портером [41]. За Портером, конкурентна перевага підприємства полягає у здатності запропонувати споживачам щось унікальне або цінніше, ніж конкуренти. Це може бути реалізовано за рахунок нижчих витрат (стратегія лідерства за витратами) або за рахунок диференціації продукту (стратегія диференціації).

Конкурентна перевага забезпечується різними аспектами, такими як технологічні інновації, якість продукції, ефективність управлінських процесів, репутація бренду, тощо. Важливо зазначити, що конкурентні переваги не є сталими і потребують постійного оновлення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тому підприємства повинні постійно моніторити свої ринкові позиції і вчасно реагувати на виклики конкурентів.

Для оцінки конкурентної позиції підприємства широко застосовуються якісні методи аналізу, які дозволяють оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на його діяльність [29]. Найпоширенішими серед них є SWOT, SNW і PEST-аналізи. На рис. 1.1 показано SWOT-аналіз

| | | Зовнішнє середовище | |
|----------------------|----------------|------------------------------------|---------------------------------|
| | | Можливості | Загрози |
| Внутрішнє середовище | Сильні сторони | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| | Слабкі сторони | Поле сильні та можливості (заходи) | Поле сильні та загрози(заходи) |
| | 1. 2. 3. | Поле слабкі та можливості (заходи) | Поле слабкі та загрози (заходи) |

Рис. 1.1. Матриця SWOT-аналізу. Джерело [10]

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози, що виникають з боку зовнішнього середовища. Сильні сторони підприємства включають технологічну перевагу, високий рівень кваліфікації персоналу або наявність унікальних ресурсів.

Слабкі сторони, навпаки, вказують на ті аспекти діяльності, які потребують вдосконалення.

Метод SNW-аналізу фокусується на внутрішніх чинниках підприємства. Він класифікує чинники за трьома категоріями: сильні, нейтральні та слабкі позиції. Під час аналізу цих факторів підприємство може виявити ключові проблеми, що потребують негайного вирішення, і розробити стратегії для зміцнення своїх позицій.

Метод PEST-аналізу оцінює вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність підприємства. Він допомагає зрозуміти, які зміни у зовнішньому середовищі можуть вплинути на ринкові позиції підприємства і як на них потрібно реагувати.

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на аналізі конкретних показників його діяльності. Ці методи дозволяють провести об'єктивний аналіз, порівнюючи результати діяльності підприємства з його конкурентами.

Метод різниць передбачає порівняння підприємства з одним або кількома конкурентами за окремими показниками, такими як обсяг продажів, рівень прибутковості, частка на ринку, тощо. Метод дозволяє виявити переваги і недоліки підприємства порівняно з конкурентами.

Метод рангів полягає в ранжуванні підприємства за певними показниками. Наприклад, підприємство може бути оцінене за рівнем інноваційної активності, фінансової стабільності або якості продукції. Метод дозволяє визначити, наскільки підприємство є конкурентоспроможним у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Метод еталону передбачає порівняння показників підприємства з еталонними значеннями, які є найбільш оптимальними для конкретної галузі. Підприємство, що демонструє найкращі результати за цими показниками, вважається найбільш конкурентоспроможним.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, фокусується на оцінці ефективності організації роботи підприємства. Основна ідея цього методу полягає в тому, що найбільш конкурентоспроможним є підприємство, яке найкращим чином організоване. Це включає оцінку ефективності управління, фінансового стану, організації збуту та виробничих процесів. Для оцінки ефективності використовуються як фактичні дані, так і прогнозні показники.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути також проведена на основі аналізу конкурентоспроможності його продукції. Цей підхід базується на припущенні, що підприємство є тим більш конкурентоспроможним, чим кращою є його продукція порівняно з конкурентами. Для цього використовуються різні методи, такі як аналіз співвідношення ціни та якості продукції, оцінка рівня задоволеності споживачів та інші маркетингові інструменти.

Кожен з розглянутих підходів до оцінки конкурентної позиції підприємства має свої переваги та недоліки. Наприклад, якісні методи дозволяють отримати глибоке розуміння внутрішніх та зовнішніх чинників, але можуть бути суб'єктивними. Кількісні методи, навпаки, є більш об'єктивними, але іноді можуть не враховувати всіх аспектів діяльності підприємства.

Таким чином, для ефективної оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку слід використовувати комплексний підхід, який включає як кількісні, так і якісні методи аналізу. Це дозволяє не лише виявити поточний стан підприємства, але й розробити стратегії для його подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій. У сучасних умовах швидких змін ринку підприємства, що систематично проводять таку оцінку і оперативно реагують на її результати, мають значно більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ “ОПЕНТЕК+”

2.1. Загальна характеристика ТОВ “Опентек+”

ТОВ «Опентек+» є провідним українським виробником віконних та дверних систем із полівінілхлориду (ПВХ). Компанія була заснована 23 грудня 2022 року в місті Тернопіль, її засновниками стали фахівці з багаторічним досвідом у галузі виробництва будівельних матеріалів та конструкцій. Метою заснування підприємства було задоволення зростаючого попиту на енергоефективні та екологічно безпечні вікна, що відповідають вимогам сучасного будівництва. Заснування компанії відбулося на тлі масштабних змін в українській економіці та будівельній галузі, викликаних складними геополітичними умовами. На момент заснування основна частина виробничих потужностей компанії знаходилася у тимчасово окупованій частині країни, тому керівництво прийняло стратегічне рішення про релокацію виробництва до безпечнішого регіону. Вибір було зроблено на користь Тернополя, міста з потужним індустріальним потенціалом та вигідним логістичним розташуванням.

З самого початку свого існування компанія сфокусувалася на виробництві віконних та дверних систем із ПВХ, орієнтованих на задоволення потреб як приватних споживачів, так і комерційних замовників. У своїй діяльності підприємство керується європейськими стандартами якості та екологічної безпеки, що дозволяє виготовляти продукцію високого рівня.

ТОВ «Опентек+» спеціалізується на виробництві та постачанні ПВХ-вікон та дверей для житлових і комерційних будівель. Продукція компанії орієнтована на забезпечення високого рівня енергоефективності, що дозволяє зменшити споживання енергії та знизити витрати на опалення приміщень. У своїй діяльності компанія використовує передові технології та матеріали, що

відповідають найвищим вимогам щодо термоізоляції та звукоізоляції. Крім того, компанія пропонує послуги з проектування, монтажу та сервісного обслуговування віконних систем. ТОВ «Опентек+» надає повний цикл послуг — від початкового консультування та вимірювання об’єкта до післяпродажного гарантійного обслуговування та заміни деталей за потреби. Важливу роль відіграє й післягарантійне обслуговування, що включає регулярну перевірку стану вікон та дверей, усунення можливих недоліків та проведення технічних робіт для продовження строку їх експлуатації.

Далі розглянемо загальну організаційну структуру ТОВ «Опентек+» (рис. 2.1).

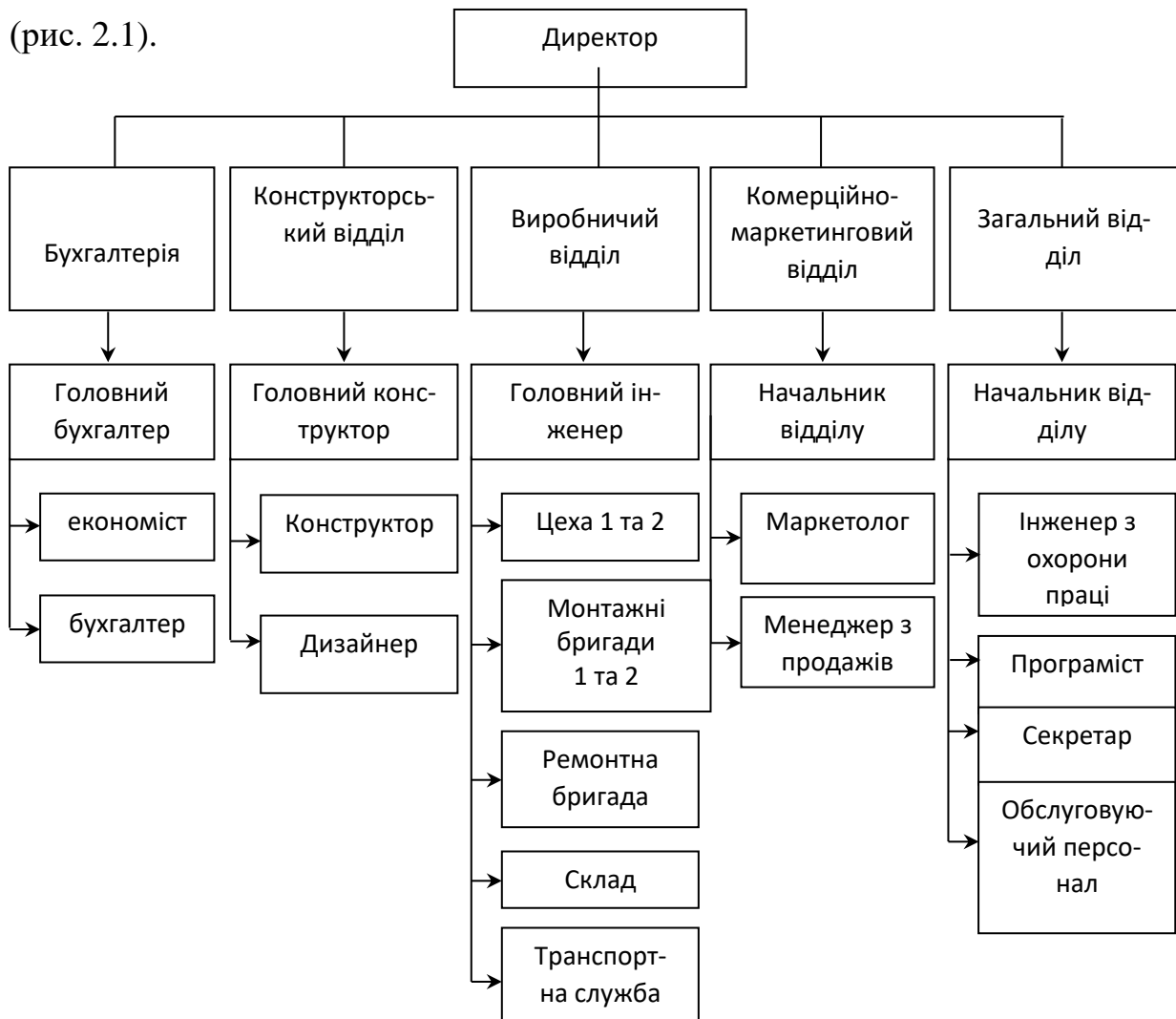


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Опентек+» Джерело: складено автором

Важливим аспектом діяльності ТОВ «Опентек+» є дотримання норм та стандартів якості, встановлених законодавством України та міжнародними організаціями. Компанія дотримується стандартів ДБН В.2.6-31:2021, що регулюють питання теплозахисту будівель та конструкцій, а також стандартів ДСТУ ISO 9001:2015, які визначають вимоги до системи управління якістю на підприємстві. Крім того, підприємство приділяє велику увагу питанням екологічної відповідальності, використовуючи матеріали, що підлягають вторинній переробці, та впроваджуючи ефективні методи управління відходами виробництва. У відповідності до законодавства України, компанія працює згідно з вимогами Закону України «Про охорону праці» та Закону України «Про управління відходами».

Маркетингова діяльність ТОВ «Опентек+» є невід'ємною частиною стратегії розвитку компанії. У своїй роботі підприємство використовує багатоканальний підхід до просування продукції, що включає як традиційні рекламні кампанії, так і сучасні цифрові інструменти. Значну роль відіграє робота в соціальних мережах, що дозволяє не тільки підвищити впізнаваність бренду, а й активно взаємодіяти з клієнтами, відповідаючи на їхні запити та надаючи індивідуальні консультації. У 2023 році витрати на маркетинг склали близько 7% від загального доходу компанії, що відображає важливість цього напрямку в стратегії розвитку підприємства. Завдяки активній участі у спеціалізованих виставках та форумах, компанія отримала можливість презентувати свою продукцію широкій аудиторії як в Україні, так і за її межами.

ТОВ «Опентек+» активно впроваджує нові технології у виробництво та управління бізнес-процесами. Особливу увагу компанія приділяє автоматизації виробничих ліній та застосуванню сучасного обладнання, що дозволяє підвищити продуктивність праці та забезпечити високу якість продукції. На підприємстві використовуються передові системи управління виробництвом, що базуються на принципах бережливого виробництва (Lean Manufacturing), що дозволяє знизити рівень втрат матеріалів та часу.

Завдяки використанню новітніх матеріалів та технічних рішень, компанія постійно працює над поліпшенням характеристик своїх виробів, підвищуючи їх енергоефективність та стійкість до зовнішніх впливів. Це дозволяє їй не лише залишатися конкурентоспроможним на ринку, але й активно розширювати свою клієнтську базу за рахунок інноваційних рішень.

ТОВ «Опентек+» активно співпрацює з провідними українськими та міжнародними партнерами, що дозволяє підприємству отримувати доступ до новітніх технологій, матеріалів та виробничих рішень. Завдяки партнерству з іноземними постачальниками, компанія може пропонувати своїм клієнтам продукцію високої якості, що відповідає найвищим європейським стандартам.

Співпраця з будівельними компаніями та архітектурними бюро дозволяє ТОВ «Опентек+» брати участь у масштабних проектах з будівництва житлових комплексів, офісних будівель та інших комерційних об'єктів, що сприяє зростанню попиту на продукцію компанії. Також вони приділяють увагу питанням соціальної відповідальності та підтримки місцевих громад. Підприємство регулярно бере участь у благодійних проектах, спрямованих на покращення умов життя в регіонах присутності компанії, зокрема через підтримку освітніх, культурних та екологічних ініціатив. Крім того, компанія впроваджує політику сталого розвитку, спрямовану на зниження екологічного впливу своєї діяльності та підтримку екологічно чистих технологій виробництва.

Під час війни ТОВ «Опентек+» активно долучається до підтримки суспільства та сприяє зусиллям з допомоги місцевій територіальній громаді м. Тернопіль та військовим захисникам. Основні ініціативи підприємства можуть включати:

- 1) гуманітарна допомога:

- підприємство надає фінансову та матеріальну підтримку місцевим волонтерським організаціям, які займаються доставкою гуманітарної допомоги постраждалим регіонам;

- допомога в забезпеченні громади товарами першої необхідності, а саме продукти харчування, медикаменти, теплі речі, а також будівельні матеріали для відновлення житла після обстрілів;

2) участь у будівництві та відновленні укриттів:

- безкоштовне або за собівартістю виготовлення та передача пластикових вікон для облаштування укриттів, медичних закладів, пошкоджених приватних та державних будівель у регіоні, а також для військових частин;

- участь у відновленні інфраструктури, надаючи вікна для тимчасових або постійних конструкцій у пошкоджених районах м. Тернопіль;

3) підтримка переселенців:

- підприємство може організовувати працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб на своїх виробничих потужностях, надаючи їм можливість заробляти під час війни;

- забезпечення або часткова допомога тимчасовим житлом для своїх працівників та переселенців, які втратили домівки через бойові дії;

4) збір коштів для ЗСУ: підприємство регулярно організовує та бере участь у зборах коштів для підтримки ЗСУ, надаючи фінансові внески та передаючи необхідні матеріали або технічні засоби;

5) залучення співробітників до волонтерства.

Наведені дії ТОВ «Опентек+» не тільки підтримують громаду під час війни, а й допомагають зміцнити соціальну відповідальність підприємства та його зв'язок із місцевими жителями.

2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Опентек+»

Розвиток українського ринку ПВХ-профілів відбувається в умовах трансформації національної економіки, що значною мірою визначає маркетингове середовище цього сегменту. На вітчизняний ринок ПВХ-профілів найбільше впливають макросередовищні фактори, такі як політико-правові, економічні, техніко-технологічні та соціально-культурні умови. Водночас важливу роль відіграють суб'єкти мікросередовища — конкуренти, клієнти, постачальники та контактні аудиторії.

Ринок ПВХ-профілів є частиною більшого ринку віконних конструкцій, тому для аналізу його розвитку потрібно враховувати логістичний ланцюг: "будівництво – виготовлення віконних конструкцій – виробництво ПВХ-профілю". Стабільний ріст обсягів будівництва, а також впровадження нових конструктивних рішень і матеріалів у цивільному та промисловому будівництві стали основними факторами, які сприяли постійному зростанню попиту на сучасні світлопрозорі конструкції.

Ринок є імпортоорієнтованим. Основними постачальниками є країни Європи (Австрія, Німеччина, Швейцарія, Франція, Туреччина та інші). Лідером із якості сировини та фурнітури є Німеччина. Українські виробники активно інвестують у технічне переоснащення виробництва, нарощуючи свої промислові потужності, посилюють контроль якості продукції та монтажних робіт. Невирішеною проблемою є складність сертифікації продукції.

Станом на серпень 2024 року, ринок виробництва ПВХ-профілів в Україні включає 14 основних виробників, які мають сукупну виробничу потужність 100 тис. тонн на рік, або 30 мільйонів погонних метрів профілів на рік[35]. Серед них найбільшими компаніями є ТОВ «МІРОПЛАСТ» (Дніпро), ТОВ «МАЯДО» (Велика Димерка, Київська область) та ТОВ «Вікналенд» (Димер, Київська область). Ці підприємства займають значну частку українського ринку і мають міцні позиції завдяки своїм виробничим потужностям,

широкій дистрибуційній мережі та впровадженню сучасних інноваційних технологій.

На додаток до українських виробників, ринок ПВХ-профілів України відчуває потужний тиск з боку міжнародних гравців, таких як REHAU, VEKA, SALAMANDER та ALUPLAST. Вони відомі високою якістю продукції, надійністю, а також акцентом на енергоефективність і екологічність. Міжнародні компанії вже тривалий час присутні на ринку України, пропонуючи преміум-продукцію для різних сегментів споживачів. Їхні сильні позиції забезпечуються як локальним виробництвом, так і добре розгалуженою дилерською мережею, що охоплює всю країну.

Компанія REHAU, зокрема, є одним із лідерів у галузі виробництва ПВХ-профілів. Вона відома не тільки якістю своєї продукції, але й активними інвестиціями в енергоефективні рішення. REHAU активно просуває свої профілі для екологічного будівництва, яке стає все більш популярним як у світі, так і в Україні. Ця компанія спеціалізується на комплексних рішеннях для "зеленого" будівництва, що дозволяє їй виділятися серед конкурентів. В умовах зростаючого попиту на енергоефективні будівельні матеріали, REHAU продовжує зміцнювати свої позиції.

Німецька компанія VEKA також займає вагомий частку на ринку України. Вона працює у сфері виробництва ПВХ-профілів понад 50 років і має виробничі потужності в Україні. Продукція VEKA відома своєю надійністю, якістю матеріалів та високими показниками енергоефективності. Це робить її популярною серед будівельних компаній, які орієнтуються на довгострокову експлуатацію віконних конструкцій та відповідність сучасним стандартам енергозбереження. Завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості, VEKA залишається одним із лідерів серед виробників ПВХ-продукції в Україні.

Інші міжнародні гравці, такі як SALAMANDER та ALUPLAST, також мають вагомий вплив на ринок ПВХ-профілів в Україні. SALAMANDER

спеціалізується на виробництві преміум-продуктів, які характеризуються найвищими технічними показниками та стильним дизайном. Ця компанія орієнтована на споживачів, готових інвестувати в високоякісні рішення для своїх будинків. ALUPLAST робить акцент на інноваційних технологіях для "розумних" будинків, пропонуючи продукцію, що інтегрується в системи автоматизації сучасних житлових об'єктів. Це дозволяє компанії залучати клієнтів, які прагнуть використовувати передові технології у своїх проектах.

Український ринок ПВХ-продукції розпочав свій активний розвиток на початку 2000-х років. Протягом першого десятиліття темпи зростання були надзвичайно високими, досягаючи 40% на рік. Це стало можливим завдяки активному розвитку будівельної галузі та зростаючому попиту на нові житлові та комерційні об'єкти. Однак після 2010 року темпи зростання дещо сповільнилися, а стабільне будівництво нового житла дозволило ринку відновитися лише у 2020 році.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році будівельна активність різко скоротилася, особливо в східних і південних регіонах України. Більшість будівельних проектів були зупинені або заморожені, що призвело до значного зниження попиту на ПВХ-продукцію. Виробники зіткнулися з новими викликами, такими як зменшення обсягів внутрішніх продажів, необхідність скорочення витрат та пошук нових ринків збуту. Однак вже у 2023 році ситуація почала поступово поліпшуватися завдяки відновленню пошкоджених об'єктів у деокупованих регіонах та державним програмам реконструкції.

ТОВ «Опентек+» почало свою діяльність нещодавно і вже зіштовхнулося з викликами високої конкуренції. Згідно з наведеними даними, ТОВ «Опентек+» реалізувало продукції на 27,8 млн грн, що становить лише 0,63% від загального обсягу ринку ПВХ-вікон в Україні. Це значно менше порівняно з такими великими гравцями, як ТОВ «Міропласт», ТОВ «МАЯДО» та ТОВ «Вікналенд», які разом контролюють понад 85% ринку.

Попри це, підприємство має великий потенціал для зростання. Основним чинником успішного розвитку для «Опентек+» стане перегляд маркетингової стратегії та посилення онлайн-присутності. В умовах сучасного ринку, активна робота в соціальних медіа, розвиток партнерських відносин та інвестиції в інноваційні технології стануть ключовими чинниками для залучення нових клієнтів і збільшення впізнаваності бренду.

Незважаючи на складні умови для будівельної галузі в Україні, зокрема через війну та економічну невизначеність, ринок ПВХ-профілів демонструє певну стійкість. Це можна пояснити низкою факторів, серед яких — попит на ремонтно-відновлювальні роботи та оновлення старих віконних конструкцій. Споживачі все частіше обирають ПВХ-профілі за рахунок їх довговічності, енергоефективності та простоти у догляді. З огляду на це, існує тенденція до зростання попиту на ПВХ-вікна не тільки в новому будівництві, а й на ринку заміни старих вікон.

Інновації в галузі ПВХ-продукції відіграють важливу роль у підтримці конкурентоспроможності на українському ринку. Виробники все більше уваги приділяють розвитку нових технологій виробництва, що дозволяє створювати більш міцні, стійкі до кліматичних змін та екологічно чисті матеріали. Наприклад, впровадження новітніх технологій у виробництві ПВХ-профілів дозволяє знижувати їх енергоспоживання та підвищувати ефективність використання, що відповідає тенденціям "зеленого" будівництва. Це відкриває нові можливості для малих і середніх підприємств, які можуть вийти на нові ринки та забезпечити собі лояльність споживачів через інноваційний підхід.

Прогнозоване зростання інвестицій у відновлення інфраструктури після війни також сприятиме зростанню попиту на ПВХ-продукцію. Відновлення міст та регіонів, пошкоджених під час бойових дій, передбачає значні обсяги будівельних робіт, що створить додаткові можливості для постачальників ПВХ-профілів. Особливо важливим є розвиток програм енергоефективно-

сті в житловому та комерційному будівництві, що стимулює попит на високоякісні, екологічно чисті матеріали.

Невід'ємною частиною стратегії розвитку для українських виробників ПВХ-профілів стане посилення ролі національного бренду на міжнародних ринках. В умовах глобалізації та інтеграції української економіки в міжнародний торговий простір, українські компанії мають можливість розширювати своє виробництво та продавати продукцію не лише на внутрішньому ринку, а й на експорт. Виведення української продукції на міжнародний ринок дозволить не тільки збільшити прибутковість підприємств, а й підвищити їх конкурентоспроможність, покращити імідж України як виробника якісних будівельних матеріалів.

Враховуючи зростаючий попит на енергоефективні рішення, «Опентек+» варто інвестувати в розробку продукції, що відповідає вимогам сучасного "зеленого" будівництва. Впровадження інновацій та відповідність міжнародним стандартам енергозбереження допоможуть підприємству закріпитися на ринку та розширити свою частку. Крім того, вихід на міжнародні ринки та розвиток експорту стануть важливими рішеннями для компанії, забезпечуючи їй нові можливості для зростання.

Загалом, ринок ПВХ-вікон в Україні залишається висококонкурентним, проте наявність державних програм реконструкції, акцент на енергоефективність та відновлення будівельної активності створюють передумови для подальшого розвитку. Компанії, які швидко адаптуються до нових викликів і вкладають ресурси в інноваційні рішення, мають шанс не тільки закріпитися на ринку, а й значно розширити свої позиції у найближчі роки.

2.3. Аналіз конкурентних переваг підприємства на ринку

Український ринок ПВХ-профілю характеризується високою конкурентністю, що зумовлено наявністю кількох великих гравців, серед яких виді-

ляються ТОВ «МІРОПЛАСТ», ТОВ «МАЯДО» та ТОВ «Вікналенд»[1]. Ці компанії займають лідерські позиції завдяки масштабним виробничим потужностям, розгалуженій дилерській мережі та постійному інвестуванню в нові технології. Тому важливо визначити, які конкурентні переваги має ТОВ «Опентек+» та завдяки яким чинникам підприємство може ефективно конкурувати з іншими компаніями на ринку.

Для візуалізації та порівняння основних параметрів конкурентоспроможності кількох компаній використовується багатокутник конкурентоспроможності (радарна діаграма). Цей інструмент допомагає детально проаналізувати позиції ТОВ «Опентек+» у порівнянні з його основними конкурентами, такими як ТОВ «МІРОПЛАСТ», ТОВ «МАЯДО» та ТОВ «Вікналенд».

Для аналізу конкурентних переваг ТОВ «Опентек+» нами виділяємо наступні параметри:

1. **Масштаби виробництва** (обсяг виробництва);
2. **Інновації та технології** (інвестиції в нові технології, автоматизація);
3. **Асортимент продукції** (ширина та гармонійність);
4. **Енергоефективність продукції** (впровадження енергоефективних рішень);
5. **Якість продукції** (відгуки клієнтів, сертифікація);
6. **Сервіс та підтримка клієнтів** (до- та післяпродажний сервіс, гарантія);
7. **Цінова політика** (співвідношення ціни та якості);
8. **Екологічність** (вплив продукції на навколишнє середовище, екологічні стандарти).

Кожен з цих параметрів оцінюємо за 10-бальною шкалою, де 1 – найнижчий рівень, а 10 – найвищий. У таблиці 2.1. наведені оцінки для кожної компанії:

Наведемо результати експертного оцінювання. В якості експертів виступили фахівці з різних аспектів виробництва та реалізації ПВХ-профілю, зокрема технічні експерти, маркетологи та аналітики та експерти з якості. Ці фахівці, з урахуванням свого досвіду та спеціалізації, надали оцінки для кож-

ної з компаній, ґрунтуючись на критеріях, що є найбільш важливими для оцінки їх конкурентоспроможності. Оцінювання проводилось анонімно, що дозволило забезпечити об'єктивність і неупередженість результатів.

Таблиця 2.1

Порівняння конкурентоспроможності виробників ПВХ-профілю

| Параметр | ТОВ «Опентек+» | ТОВ «МІРОПЛАСТ» | ТОВ «МАЯДО» | ТОВ «Вікналенд» |
|-------------------------|-------------------|--------------------|----------------|--------------------|
| Масштаби виробництва | 7 | 10 | 7 | 7 |
| Інновації та технології | 8 | 9 | 8 | 7 |
| Асортименту продукції | 7 | 9 | 7 | 7 |
| Енергоефективність | 8 | 9 | 8 | 7 |
| Якість продукції | 9 | 9 | 8 | 8 |
| Сервіс та підтримка | 9 | 9 | 8 | 7 |
| Цінова політика | 8 | 7 | 6 | 9 |
| Екологічність | 7 | 9 | 7 | 7 |

У результаті аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Опентек+» на ринку ПВХ-профілів була побудована радарна діаграма, що ілюструє порівняння даного підприємства з основними конкурентами: ТОВ «МІРОПЛАСТ», ТОВ «МАЯДО» та ТОВ «Вікналенд» (рис. 2.2). Графік надав візуальне уявлення про ключові параметри, за якими можна оцінити позицію підприємств на ринку.

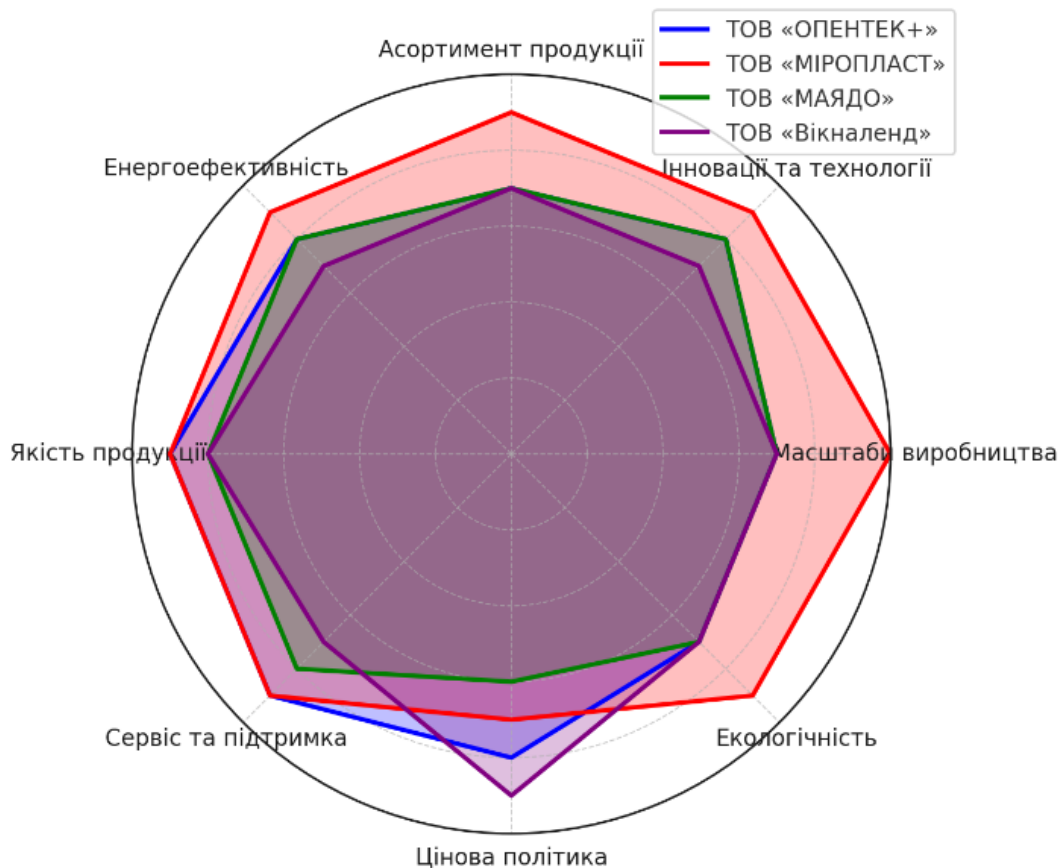


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності компаній-виробників ПВХ-профілю. Джерело: розробка автора

Багатокутник свідчить, що ТОВ «Опентек+» має сильні позиції в окремих аспектах, таких як якість продукції та обслуговування клієнтів. Проте, існують можливості для покращення в сферах асортименту продукції та екологічності. Багатокутник конкурентоспроможності демонструє, що підприємству слід зосередитися на підвищенні цих параметрів для зміцнення своїх позицій на ринку ПВХ-профілів.

З огляду на поточну ринкову ситуацію та особливості функціонування ринку ПВХ-продукції в Україні, для ТОВ "Опентек+" критично важливо не лише враховувати ринкові умови, але й розробляти стратегії, що дозволять компанії адаптуватися до змін. У цьому контексті SWOT-аналіз є ефективним інструментом, який дозволяє ідентифікувати та структурувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості та загрози з боку

зовнішнього середовища, та сформувані стратегії для подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.2 ілюструє сильні та слабкі сторони ТОВ "Опентек+", а також можливості та загрози, з якими компанія стикається на ринку:

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ "Опентек+". Джерело: розробка автора

| Сильні сторони | Можливості |
|--|--|
| <p>Розвинена система сервісного обслуговування</p> <p>Кваліфікований та досвідчений персонал</p> <p>Висока якість продукції</p> <p>Конкурентоспроможні ціни на свої товари</p> | <p>Розширення експортних ринків</p> <p>Підвищений попит на відновлення житла після війни</p> <p>Інвестиції в нові технології</p> <p>Випуск нових моделей ПВХ-профілів та вікон</p> |
| Слабкі сторони | Загрози |
| <p>Плинність кадрів</p> <p>Залежність від економічної ситуації в Україні</p> <p>Проблеми з енергопостачанням в Україні</p> <p>Недостатній рівень продажів порівняно з конкурентами</p> | <p>Високий рівень конкуренції з боку провідних гравців ринку</p> <p>Тривала війна та нестабільна політична ситуація</p> |

Цей підхід надає структуровану форму аналізу і дозволяє ефективно оцінити поточне становище компанії та її перспективи на ринку.

Отже, на основі проведеного аналізу конкурентоспроможності та SWOT-аналізу, можна зробити наступні висновки щодо стратегічного розвитку ТОВ "Опентек+":

1. По-перше, компанія має значні переваги в якості продукції, обслуговуванні клієнтів та інвестиціях у нові технології, що робить її сильним гравцем на ринку ПВХ-профілів. Однак, для подальшого успіху важливо сконцентруватися на розширенні асортименту продукції, покращенні екологічних стандартів та адаптації до змін в енергетичному секторі;
2. По-друге, для зміцнення позицій на ринку важливо активно використовувати можливості, пов'язані зі зростанням попиту на будівельні матеріали у післявоєнний період та виходом на нові експортні ринки. Інвестиції в інновації та автоматизацію виробництва допоможуть підвищити конкурентоспроможність компанії;
3. По-третє, SWOT-аналіз показує, що основними загрозами для ТОВ "ОПЕНТЕК+" залишаються нестабільна економічна ситуація в Україні та високий рівень конкуренції. Тому для подальшого розвитку необхідно розробляти стратегії мінімізації цих ризиків, зокрема шляхом диверсифікації ринків збуту та підвищення енергоефективності виробничих процесів.

Таким чином, стратегічний розвиток ТОВ "Опентек+" має базуватися на поєднанні інноваційного підходу, розширенні ринків та оптимізації внутрішніх процесів, що дозволить компанії зміцнити свої позиції на українському та міжнародному ринках ПВХ-профілів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Опентек+» необхідно здійснити ряд заходів, спрямованих на вдосконалення ключових аспектів діяльності компанії. Аналіз поточних умов на ринку ПВХ-профілів показує, що підприємство має потенціал для розширення асортименту продукції. В умовах зростаючого попиту на унікальні та спеціалізовані рішення, компанії варто впроваджувати нові моделі профілів, зокрема вікна з підвищеними теплоізоляційними властивостями. Використання спеціальних енергозберігаючих склопакетів і профілів відповідатиме потребам споживачів, які прагнуть зменшити витрати на опалення та поліпшити енергоефективність своїх будівель. Крім того, цікавою ідеєю може бути можливість розробки модульних систем вікон, які надаватимуть споживачам гнучкість у налаштуванні конструкцій під власні потреби. Такі системи дозволять змінювати кольори, форми чи типи відкриття вікон, що стане важливою перевагою в конкурентному середовищі.

Одним із важливих кроків є розширення асортименту продукції, орієнтованого на сучасні тенденції ринку, зокрема розвиток енергоефективних технологій. Впровадження нових моделей енергоефективних вікон, які відповідають вимогам споживачів щодо зменшення витрат на енергію та підвищення енергозбереження, дозволить компанії отримати значні конкурентні переваги.

Прогнозоване зростання обсягів продажів можна оцінити за формулою:

$$\Delta Q = Q_2 - Q_1, \quad (3.1)$$

де Q_1 – обсяг продажів у базовому році, Q_2 – прогнозований обсяг продажів.

За даними підприємства, поточний обсяг продажів $Q_1=125$ млн , а прогнозований $Q_2=150$ млн. Таким чином, $\Delta Q=150-125=25$ млн грн.

Очікуване зростання продажів у 2025 році становитиме 25 млн грн, або 20%.

Впровадження нової лінії енергоефективних вікон із середньою ціною 12 000 грн за одиницю дозволить збільшити продажі до 8 000 одиниць у перший рік. Дохід від цих продажів можна розрахувати за формулою:

$$D=P \times Q, \quad (3.2)$$

де P —ціна одиниці продукції, Q – кількість проданих одиниць.

$$D=12\,000 \times 8\,000=96 \text{ млн грн.}$$

Таким чином, підприємство зможе значно збільшити доходи завдяки розширенню асортименту, зокрема завдяки впровадженню енергоефективних вікон.

Крім того, з огляду на зростаючу популярність екологічно чистої продукції, впровадження нової лінії вікон, виготовлених з перероблених або екологічно чистих матеріалів, також може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Впровадження екологічних практик у виробництві, зокрема зменшення відходів, використання перероблених матеріалів та зменшення викидів шкідливих речовин, стане важливою частиною стратегії компанії. Це не лише відповідає сучасним вимогам, але й надає компанії конкурентні переваги, оскільки споживачі все частіше віддають перевагу екологічно чистим продуктам.

Для розвитку модульних систем вікон передбачено інвестиції у виробниче обладнання в розмірі 2 млн грн. Окупність таких інвестицій можна оцінити за формулою:

$$\text{Токупності} = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Середньорічний приріст прибутку}}. \quad (3.3)$$

Середньорічний приріст прибутку оцінюється у 1,3 млн грн:

Точності $= \frac{2}{1,3} \approx 1,54$ року. Інвестиції в нові технології також допоможуть знизити витрати, підвищити продуктивність та відповідність екологічним стандартам. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом дозволить значно оптимізувати процеси, що дозволить зменшити енерговитрати, що є особливо актуальним в умовах зростаючих цін на енергоносії.

Таким чином, комплексний підхід до розширення асортименту, впровадження інноваційних енергоефективних і екологічно чистих продуктів, а також технологічна модернізація підприємства дозволять ТОВ «Опентек+» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та забезпечити довготривале зростання.

3.2. Визначення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу конкурентного середовища

Для успішного функціонування на ринку ПВХ-профілів в умовах високої конкуренції ТОВ «Опентек+» необхідно розробити стратегію розвитку, яка базується на глибокому аналізі конкурентного середовища. Визначення ефективної стратегії допоможе підприємству зайняти стійкі позиції на ринку, збільшити частку ринку та забезпечити довгострокове зростання.

Першим етапом у розробці стратегії є проведення аналізу конкурентного середовища, що включає вивчення основних гравців ринку, оцінку їхніх конкурентних переваг та визначення ринкових тенденцій. Згідно з аналізом, ключовими конкурентами ТОВ «Опентек+» на українському ринку ПВХ-профілів є такі компанії, як ТОВ «МІРОПЛАСТ», ТОВ «МАЯДО» та ТОВ «Вікналенд». Ці компанії займають провідні позиції завдяки великим виробничим потужностям, інноваційним технологіям та розвиненій дистрибуцій-

ній мережі. Відповідно, стратегія ТОВ «Опентек+» має базуватися на конкурентній диференціації та пошуку ніш для розвитку.

Основною стратегією розвитку підприємства може стати стратегія диференціації, яка передбачає створення унікальної пропозиції для ринку. Це може включати впровадження інноваційних рішень у виробництві ПВХ-профілів, що відповідають вимогам енергоефективності та екологічності. В умовах зростаючого попиту на енергоощадні та екологічно чисті будівельні матеріали така стратегія дозволить «ОПЕНТЕК+» виділитися серед конкурентів і залучити нових клієнтів. Зокрема, компанія може зосередитися на розробці продукції, яка відповідає вимогам сучасного енергоефективного будівництва, що має великий попит як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Наразі, в умовах значної конкуренції на ринку, ТОВ «Опентек+» має можливість забезпечити стабільне зростання не тільки через диференціацію своєї продукції, але й через покращення процесів управління та стратегії вхідних і вихідних логістичних операцій. Останнє дозволить мінімізувати витрати на транспортування та складування, що дасть змогу знижувати загальну вартість продукції без втрати її якості.

Окрім того, необхідно активно працювати над впровадженням нових підходів у стратегічному управлінні, таких як управління ланцюгами постачання на основі цифрових технологій (наприклад, використання систем прогнозування попиту та управління запасами). Впровадження таких інновацій дозволить оперативно реагувати на зміни на ринку та зберігати конкурентоспроможність за умов мінливого попиту та коливань цін на матеріали.

Наступним напрямом у стратегії розвитку є розширення ринків збуту. Для ТОВ «Опентек+» важливо не лише посилювати позиції на українському ринку, але й розглядати можливості виходу на зовнішні ринки. Орієнтація на експорт дозволить компанії знизити залежність від внутрішнього ринку, зокрема в умовах економічної нестабільності. Ринки Європейського Союзу та

інших регіонів, де посилюються вимоги до енергоефективності та екологічності, відкривають нові можливості для розвитку. Вихід на ці ринки потребуватиме відповідності продукції міжнародним стандартам якості та безпеки, тому важливо інвестувати у сертифікацію продукції та впровадження найкращих виробничих практик.

Суттєвим елементом стратегії розвитку є вдосконалення виробничих процесів і підвищення ефективності операційної діяльності. ТОВ «ОПЕНТЕК+» варто зосередитися на впровадженні сучасних технологій автоматизації та модернізації виробництва. Це надасть можливість знизити виробничі витрати, підвищити якість продукції та покращити екологічні показники підприємства. Високий рівень інновацій та постійне вдосконалення виробничих процесів є ключовими факторами успіху в конкурентному середовищі.

Важливим компонентом стратегії розвитку є інвестиції в людські ресурси. ТОВ «ОПЕНТЕК+» повинно зосередитися на розвитку професійних навичок своїх працівників, їхньому навчанню та підвищенні кваліфікації. Кваліфікований персонал є основою для успішної реалізації інновацій та підтримки високих стандартів якості продукції. Окрім того, слід звернути увагу на створення сприятливого робочого середовища, що допоможе утримувати таланти в компанії та знизити плинність кадрів.

Для успішної реалізації стратегії важливо також удосконалювати маркетинг та просування бренду. Активна участь у галузевих виставках, цифровий маркетинг та партнерська робота з будівельними компаніями допоможуть збільшити впізнаваність бренду «Опентек+» і підвищити лояльність клієнтів. Проте також варто зацентувати увагу на цифрових каналах комунікації для залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

Успішна реалізація стратегії розвитку також потребує постійного вдосконалення комунікаційної стратегії. Важливо не лише використовувати традиційні канали маркетингу, але й активно працювати над збільшенням присутності компанії в онлайн-середовищі, зокрема через соціальні мережі, інте-

рнет-рекламу та блогерів, які можуть бути корисними для просування енергоефективних та екологічних продуктів компанії. Тому компанії слід також звернути увагу на стратегічне розширення онлайн-продажів та покращення роботи з кінцевим споживачем через цифрові платформи.

Аналіз конкурентного середовища показав, що для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно зосередитися на двох ключових напрямках:

1) Модернізація виробничих процесів. Впровадження автоматизації виробництва дозволить скоротити операційні витрати на 15%. Рівень скорочення витрат можна оцінити за формулою:

$$E = \frac{\Delta V}{V} \times 100, \quad (3.4)$$

де ΔV – скорочення витрат, V – поточні витрати.

Якщо поточні витрати становлять 30 млн грн, то очікуване скорочення буде:

$$\Delta V = 30 \times 0,15 = 4,5 \text{ млн грн.}$$

Очікувана економія складе 4,5 млн грн щорічно, що дозволить знизити виробничі витрати та підвищити ефективність роботи підприємства.

2) Розширення ринків збуту. Вихід на європейські ринки дозволить збільшити експортну виручку на 30%. Приріст виручки можна оцінити за формулою:

$$\Delta D = \frac{\Delta Q}{Q} \times 100\%, \quad (3.5)$$

де ΔD – приріст виручки, Q – поточна виручка.

За поточної виручки у 50 млн грн прогнозований приріст становитиме:

$$\Delta D = 50 \times 0,3 = 15 \text{ млн грн.}$$

Це дозволить збільшити частку продукції на міжнародних ринках та сприятиме розвитку підприємства.

Таким чином, на основі аналізу конкурентного середовища, стратегія розвитку ТОВ «ОПЕНТЕК+» має включати такі ключові напрями: диферен-

ція через інноваційні продукти, розширення ринків збуту, модернізація виробництва, розвиток людських ресурсів та ефективний маркетинг. Такий комплексний підхід дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку ПВХ-профілів, успішно конкурувати з провідними гравцями та забезпечити довгострокове зростання.

3.3. Вплив запропонованих заходів на показники роботи

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Опентек+» необхідно вжити ряд заходів, які стосуються не лише розширення асортименту продукції, але й економічного обґрунтування цих пропозицій. Виходячи з проведеного аналізу ринку, компанії слід зосередитися на впровадженні нових моделей вікон, таких як енергоефективні, модульні та екологічні вікна. Ці нові рішення дозволять задовольнити зростаючі потреби споживачів у якісних і сучасних продуктах.

Важливою складовою стратегії розвитку є формування бюджету на маркетинг, який буде реалізований у кількох ключових напрямках. По-перше, на дослідження ринку передбачається виділити 200 000 грн, що дозволить провести аналіз потреб споживачів і тестування нових продуктів. Крім того, на комунікації, які охоплюють рекламу, PR-кампанії та просування в соціальних мережах, планується виділити 300 000 грн. Ці заходи забезпечать максимальну видимість нових продуктів серед цільової аудиторії та сприятимуть залученню нових клієнтів.

Для організації збуту заплановано 250 000 грн на розвиток каналів дистрибуції, навчання персоналу та матеріали для продажу. Це сприятиме покращенню обслуговування клієнтів та підвищенню ефективності продажів. Важливо також оцінити термін окупності маркетингових заходів, який становитиме близько 1,5 року. Щоб досягти позитивного фінансового результату,

необхідно реалізувати приблизно 8000 вікон на рік. Це дозволить покрити витрати та забезпечити стабільний фінансовий потік.

Що стосується цінової політики, основна ціна енергоефективних вікон становитиме 12 000 грн за одиницю, модульних вікон — 14 500 грн, а екологічних — 13 500 грн. Система знижок передбачає знижки до 10 % для оптових покупців, а також акційні пропозиції на нові моделі протягом перших трьох місяців після запуску. Це дозволить стимулювати попит на нову продукцію.

Пропозиції щодо застосування маркетингових комунікацій також відіграють важливу роль у стратегії розвитку компанії. Планується реалізація інтегрованої маркетингової кампанії, яка включатиме активну рекламу в соціальних мережах, email-розсилки та участь у місцевих ярмарках для підвищення впізнаваності бренду. Співпраця з впливовими особами, блогерами та експертами в галузі екології та енергозбереження допоможе популяризувати нові продукти в мережі Інтернет.

Прогнозується, що реалізація нових продуктів дозволить збільшити обсяги продажу до 12 000 вікон у 2025 році, що забезпечить зростання доходів на 20 % у порівнянні з 2024 роком. За прогнозами, доходи від продажів складуть приблизно 150 000 000 грн, тоді як загальні витрати, включаючи витрати на виробництво та маркетинг, становитимуть 120 000 000 грн. В результаті очікується чистий прибуток на рівні 30 000 000 грн, що свідчить про високу рентабельність нових продуктів.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів:

- 1) зростання доходів до 150 млн грн у 2025 році завдяки збільшенню обсягів продажів;
- 2) підвищення чистого прибутку на 30 млн грн через впровадження нових видів продукції;

- 3) скорочення операційних витрат на 4,5 млн грн щорічно завдяки автоматизації виробничих процесів;
- 4) збільшення експортної виручки на 15 млн грн через вихід на міжнародні ринки.

Загальні інвестиції на модернізацію становлять 2,5 млн грн, а середньорічна економія – 4,5 млн грн. Окупність можна оцінити за формулою:

$$\text{Токупності} = 2,5 / 4,5 \approx 0,56 \text{ року.}$$

Це свідчить про високу ефективність інвестицій і швидке повернення витрат, що додатково підвищить фінансову стабільність підприємства в короткостроковій перспективі.

Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Опентек+» не лише розширити асортимент і підвищити якість продукції, але й зміцнити свої позиції на ринку. Заплановані інвестиції в маркетинг та розвиток нових продуктів є економічно доцільними та здатні забезпечити стабільний фінансовий ріст підприємства в найближчі роки.

ВИСНОВКИ

Конкуренентоспроможність підприємства є складним і багатограним поняттям, що визначається низкою факторів, які впливають на його здатність ефективно функціонувати на ринку. Основними складовими конкурентоспроможності є висока якість продукції, інноваційні рішення, ефективне використання ресурсів і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємства, які прагнуть до конкурентоспроможності, повинні постійно вдосконалювати свої процеси та впроваджувати сучасні стратегії, такі як бенчмаркінг, VRIO та аналіз ланцюга цінностей.

У другому розділі роботи було проведено детальний аналіз діяльності та конкурентного середовища ТОВ "Опентек+", провідного виробника ПВХ-профілів в Україні. Компанія демонструє стійкі позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, завдяки високій якості продукції, інноваційним рішенням і вигідному співвідношенню ціни і якості. Аналіз конкурентного середовища показав, що ТОВ "Опентек+" успішно конкурує з лідерами ринку за ключовими параметрами, такими як якість продукції, інноваційні підходи та рівень сервісу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Опентек+» має реальні можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку ПВХ-профілів. Запропоновані заходи, які включають розширення асортименту, інвестування в нові технології, вдосконалення обслуговування клієнтів, вихід на нові ринки, підвищення екологічних стандартів, активізацію маркетингових зусиль та розвиток людських ресурсів, є ключовими для досягнення стійкого зростання та укріплення позицій компанії.

Стратегія розвитку ТОВ «Опентек+» має бути побудована на основі комплексного підходу, що включає інноваційні продукти, акцент на енергоефективності та ефективні маркетингові комунікації. Важливою складовою цієї стратегії є формування бюджету на маркетинг, який буде реалізований у

кількох ключових напрямках. Для проведення ринкових досліджень та аналізу потреб споживачів планується виділити 200000 грн, що дозволить забезпечити точне розуміння вимог цільової аудиторії та тестування нових продуктів. На комунікації, які включають рекламу, PR-кампанії та просування в соціальних мережах, передбачено 300000 грн, що забезпечить максимальну видимість нових продуктів.

Для організації збуту заплановано 250000 грн на розвиток каналів дистрибуції, навчання персоналу та матеріали для продажу. Це сприятиме покращенню обслуговування клієнтів і підвищенню ефективності продажів. Оцінка терміну окупності маркетингових заходів становитиме близько 1,5 року, з метою реалізації приблизно 8000 вікон на рік, що забезпечить стабільний фінансовий потік.

Цінова політика компанії включатиме основну ціну енергоефективних вікон на рівні 12000 грн за одиницю, модульних вікон – 14500 грн, а екологічних – 13500 грн. З метою стимулювання попиту передбачено систему знижок до 10% для оптових покупців та акційні пропозиції на нові моделі протягом перших трьох місяців після запуску.

Інтегрована маркетингова кампанія, що передбачає активну рекламу в соціальних мережах, email-розсилки та участь у місцевих ярмарках, сприятиме підвищенню впізнаваності бренду. Співпраця з блогерами та експертами в галузі екології та енергозбереження допоможе популяризувати нові продукти в мережі Інтернет.

Прогнозується, що реалізація нових продуктів дозволить збільшити обсяги продажу до 12000 вікон у 2025 році, що забезпечить зростання доходів на 20% у порівнянні з 2024 роком. За прогнозами, доходи від продажів складуть приблизно 150000000 грн, тоді як загальні витрати, включаючи витрати на виробництво та маркетинг, становитимуть 120000000 грн. У результаті очікується чистий прибуток на рівні 30000000 грн, що свідчить про високу рентабельність нових продуктів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Опентек+» не лише розширити асортимент і підвищити якість продукції, але й зміцнити свої позиції на ринку. Заплановані інвестиції в маркетинг і розвиток нових продуктів є економічно доцільними та здатні забезпечити стабільний фінансовий ріст підприємства в найближчі роки. Комплексний підхід до вдосконалення продукції, інновацій та обслуговування клієнтів є ключовим для досягнення довготривалого успіху ТОВ «Опентек+», що дозволить компанії впевнено рухатися вперед, адаптуючись до змін у ринковому середовищі та задовольняючи потреби своїх споживачів.

Для подальшого зміцнення конкурентоспроможності ТОВ "Опентек+" необхідно також активно працювати над покращенням екологічних стандартів виробництва. У сучасних умовах ринок все більше орієнтується на екологічно чисті та енергоефективні продукти, що стає важливим чинником для споживачів при виборі виробника. У зв'язку з цим, компанії варто інвестувати у технології, що зменшують викиди шкідливих речовин, а також у процеси переробки та утилізації матеріалів. Розширення асортименту екологічно чистої продукції не тільки задовольнить зростаючий попит на такі вироби, але й дозволить компанії зміцнити свою репутацію на ринку як відповідального виробника.

Ще однією важливою складовою стратегії є активне впровадження цифрових технологій у виробничі та бізнес-процеси компанії. Використання передових інформаційних технологій дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність виробництва та скоротити час виходу нових продуктів на ринок. Впровадження автоматизації та роботизації у виробничі процеси не тільки покращить якість продукції, але й дозволить зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Окрім того, цифрові інструменти для збору та аналізу даних допоможуть компанії краще розуміти потреби клієнтів, адаптуватися до змін у споживчих перевагах та прогнозувати майбутні тенденції на ринку ПВХ-профілів.

Реалізація комплексної стратегії дозволить ТОВ "Опентек+" досягти стійкого фінансового зростання, підвищити рівень конкурентоспроможності і закріпити за собою лідируючі позиції серед виробників ПВХ-профілів. Враховуючи постійні зміни на ринку, адаптивність компанії та її готовність до впровадження новітніх рішень стануть основою для її успіху в майбутньому. Тому стратегічний розвиток, заснований на інноваціях, екологічності та ефективності, буде ключем до довгострокової стабільності та процвітання ТОВ "Опентек+" у конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку виробів із пластику в Україні. 2023 рік. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-izdelij-s-plastika-v-ukraine-2023-god-1> (дата звернення: 12.10.2024).
2. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. *Управління компанією*. 2000. №1-2. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html> (дата звернення: 12.10.2024).
3. Блонська В. І., Шморгун І. В. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.6. С. 174–180.
4. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. С. 10-21
5. Борисова Т. М. Конкурентоспроможність галузі: детермінанти формування та сучасні методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. С. 54–60.
6. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т., Галько Л.Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №5 (322). С. 100-103.
7. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7750> (дата звернення: 12.10.2024).
8. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємств за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал*. Київ: ВНЗ «Нац. акад. упр.», 2016. №2. С. 60–65.

9. Денисенко М. П., Гречан А. П., Шилова К. О. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі. *Економіка та держава*. 2005. №8. С. 36–38.
10. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників. Київ: Бліц-Інформ, 2008. 347 с.
11. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: Основа, 2011. 234 с.
12. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
13. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
14. Донець Л. І., Донець А. А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. №1 (5). Т. 2. С. 101–106.
15. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАКККіМ, 2015. 160 с.
16. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18. С. 344-351.
17. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213. Т. 1. С. 75–81.
18. Тютлікова В. В. Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації *Ефективна економіка* №12 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4694> (дата звернення: 14.10.2024).
19. Істірян Г. П. Конкурентоздатність: методика вимірювання та оцінки. *Легка промисловість*. 2017. №4. С. 12–14.

20. Коваленко В. О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економіка підприємства*. 2013. №2. С. 15–18.
21. Коваленко Д. О., Вяльцева І. П. До питання щодо рентабельності віконного бізнесу. *Економічні студії*. 2014. №1. С. 137–140.
22. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / за заг. ред. І. А. Дмитрієва, І. М. Кирчати, О. М. Шершенюка. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
23. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
24. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права ім. Короля Данила Галицького*. 2015. №11. С. 267–273.
25. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз галузі: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
26. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
27. Олійник О. В., Іваненко В. О. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України. *Вісник ЖДТУ*. 2016. №1 (75). С. 97–103.
28. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2024).
29. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства Н. С. Барішполь *Ефективна економіка* №5 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 14.10.2024).
30. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: монографія. Харків: Основа, 2019. 620 с.

31. Ринок світлопрозорих конструкцій з ПВХ-профілю в Україні. URL: <http://yasno-group.com/ua/> (дата звернення: 12.10.2024).
32. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства. *Економічний аналіз*. 2010. №5. С. 160–163.
33. Стан ринку металопластикових вікон в Україні. URL: <http://nova-era.rv.ua/index.php/39-stan-rynku-metaloplastykovykh-vikon-v-ukraini> (дата звернення: 12.10.2024).
34. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №16. С. 468–473.
35. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. *Kyiv School of Economics*. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/02-09-24_Zvit-Strukturni-zminy-ta-vyklyky-v-budivelnij-industriyi-Ukrayiny.pdf (дата звернення: 15.10.2024).
36. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. *buklib.net*. URL: <https://buklib.net/books/21925/> (дата звернення: 16.10.2024).
37. ТОВ «Опентек+». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44928084/ (дата звернення: 09.10.2024).
38. ТОВ «Опентек+». Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/44928084?from=search> (дата звернення: 09.10.2024).
39. Український ринок вікон та фасадів. URL: <https://fasadinfo.ua/articles/market/79> (дата звернення: 12.10.2024).
40. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. №10. С. 59–61.

41. Porter M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Palgrave Macmillan UK. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1> (date of access: 12.10.2024).
42. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 12.10.2024).
43. Словник понять і термінів з маркетингу / Борисова Т.М., Галько Л.Р., Дудар В.Т, Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Процишин Ю.Т., Хрупович С.Є. - Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 112 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49382>. (дата звернення: 12.10.2024).
44. Борисова Т.М, Хрупович С.Є., Галько Л.Р. Маркетингове дослідження доступності послуг для людей з обмеженими можливостями у територіальних громадах України. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 188-198. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181. (дата звернення: 12.10.2024).
45. Борисова Т., Дудар В., Галько Л., Крупник А. Дослідження доступності до інклюзивної медицини через призму маркетингового аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 123-131. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1220.pdf>. (дата звернення: 12.10.2024).
46. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т., Галько Л.Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 5 (322). URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-15>. (дата звернення: 12.10.2024).
47. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120-129.

48. Борисова Т.М., Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 154-159.
49. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. №1. С. 76-85 URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40938/2/GEB_2023v80n1_Borysova_T-Marketing_research_of_female_76-85.pdf (дата звернення: 12.10.2024).
50. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: базові технології та методологічні проблеми. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42>. (дата звернення: 12.10.2024).
51. Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158
52. Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Павелко В.І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16> (дата звернення: 12.10.2024).
53. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167 (дата звернення: 12.10.2024).
54. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №6 (324). С. 215-219. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-36> (дата звернення: 12.10.2024).

55. Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
56. Процишин Ю.Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С. 66-72. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf (дата звернення: 12.10.2024).
57. Процишин Ю.Т. Термінологія з маркетингу соціальних мереж (SMM). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 49 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49380> (дата звернення: 12.10.2024).
58. Хрупович Світлана, Процишин Юлія. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.
59. Хрупович С.Є., Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 162-170. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699> (дата звернення: 12.10.2024).
60. Хрупович Світлана. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2023. Том 81 № 2. С. 140–146. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41207/2/GEJ_2023v81n2_Khrupovych_S-Integration_of_marketing_140-146.pdf (дата звернення: 12.10.2024).
61. Хрупович Світлана, Мазур Олександр, Сливяк Антон. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 354-357. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=iq0kQWUAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=iq0kQWUAAAAJ:LPZeuI_q3PIC (дата звернення: 12.10.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Комплексний план маркетингових заходів на 2025 рік для ТОВ «Опентек+»

| № з/п | Заходи | Період виконання (місяць 2025 р.) |
|-------|---|-----------------------------------|
| 1 | Розширення асортименту енергоефективних вікон | |
| 1.1 | Дослідження потреб споживачів | Січень – Лютий |
| 1.2 | Розробка та тестування нових пластикових вікон | Березень – Червень |
| 1.3 | Рекламна кампанія щодо енергоефективності | Липень – Вересень |
| 1.4 | Виставка та семінар для демонстрації нових продуктів | Жовтень |
| 2 | Розробка модульних систем вікон | |
| 2.1 | Аналіз споживчих потреб | Січень – Лютий |
| 2.2 | Розробка і тестування модульної системи | Березень – Травень |
| 2.3 | Рекламна кампанія щодо персоналізації | Червень – Серпень |
| 2.4 | Збір відгуків через онлайн-опитування | Вересень |
| 3 | Виробництво екологічних вікон | |
| 3.1 | Дослідження можливостей використання екологічних матеріалів | Січень – Лютий |
| 3.2 | Запуск нової лінії екологічних вікон | Квітень |
| 3.3 | PR-кампанія з акцентом на екологічність | Травень – Червень |
| 3.4 | Участь у галузевих виставках | Жовтень |

Продовження таблиці А.1

| | | |
|-----|--|--------------------|
| 4 | Розширення асортименту аксесуарів для вікон | |
| 4.1 | Дослідження ринку аксесуарів | Лютий – Березень |
| 4.2 | Розробка нових аксесуарів | Квітень – Травень |
| 4.3 | Рекламна кампанія нових аксесуарів | Червень – Липень |
| 4.4 | Акція «Купуй вікно – отримай знижку на аксесуари» | Серпень – Вересень |