Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК _____

Говзан Марія Василівна
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження ролі інновацій у підвищенні конкурентоспроможності
ТОВ «Ready Bathroom»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня_____Говзан М.В._____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____Петрина Марія Юріївна_ к.е.н., доц. каф. МіА
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри ___Ірина Кінаш___
“___” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Говзан Марії Василівні.

1. Тема роботи: Дослідження ролі інновацій у підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «Ready Bathroom».

Керівник роботи: Петрина Марія Юріївна, к.е.н., доц. каф. МіА
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 202__ р., №_

2. Строк подання студентом роботи: 9 червня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі та нормативні акти, що регламентують господарську діяльність підприємств, інформація про створення та функціонування підприємства, звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):

а) теоретична частина:

- розглянути теоретико-методичні засади інновацій на підприємстві;
- окреслити поняття конкурентоспроможності та його ролі для підприємства;
- визначити основні методи оцінки конкурентоспроможності;

б) аналітична частина:

- провести аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Ready Bathroom»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства;

- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства;

в) проектна частина:

- обґрунтувати виявлені проблеми діяльності підприємства та можливості їх покращення;

- запропонувати рішення для покращення конкурентоспроможності ТОВ «Ready Bathroom»;

- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Складова Інновації.
2. Складові конкурентоспроможності.
3. Ключові складові VRIO-аналізу.
4. Організаційна структура підприємства.
5. Графічне зображення поділу ринку префабрикованих санвузлів між конкурентами.
6. Багатокутник конкурентоспроможності найбільших виробників префабрикованих санвузлів.
7. Процес виготовлення сталевої конструкції на верстаті.
8. Порівняння чистого прибутку «Ready Bathroom» у 2023 - 2025 роках.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання бакалаврської роботи	Термін виконання роботи	Примітки
1	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад підвищення конкурентоспроможності підприємства	01.01.2025 – 31.01.2025	
2	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду впровадження інновацій підприємствами	01.02.2025 – 10.02.2025	
3	Дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	10.02.2025 – 28.02.2025	
4	Аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Ready Bathroom»	01.03.2025 – 14.03.2025	
5	Аналіз конкурентоспроможності підприємства «Ready Bathroom»	15.03.2025 – 5.04.2025	
6	Обґрунтування доцільності впровадження нових рішень для покращення конкурентоспроможності ТОВ «Ready Bathroom»	06.04.2025 – 01.05.2025	
7	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих рішень	02.05.2025 – 30.05.2025	
8	Оформлення дипломної роботи	31.05.2025 – 08.06.2025	

Студент  Говзан Марія Василівна

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи Петрина Марія Юріївна

Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження ролі інновацій у підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «Ready Bathroom»».

Розглянуто загальну характеристику підприємства ТОВ «Ready Bathroom» та середовища його функціонування.

Проведено дослідження конкурентоспроможності за останні три роки на основі використання фактичних даних діяльності підприємства, зокрема статутного капіталу, активів підприємства, фінансових показників діяльності та організаційної структури, а також фактичних показників діяльності конкурентів.

За допомогою використання SWOT-аналізу, методу п’яти сил Портера багатокутника конкурентоспроможності та порівняльного аналізу, зроблено висновок про те, що підприємству ТОВ «Ready Bathroom» необхідно зміцнити свої позиції на ринку відносно конкурентів. На основі використання методу оцінки інноваційної діяльності підприємства виявлені потенційні можливості покращення конкурентоспроможності за використання наявних виробничих потужностей.

За результатами дослідження розроблено заходи диверсифікації виробництва за використанням інноваційного обладнання, які покращують результати діяльності підприємства, підвищуючи прибуток на 80,9% у порівнянні з попереднім роком та покращуючи конкурентоспроможність підприємства, створюючи образ гнучкого інноватора, здатного адаптувати свої технології під різні потреби замовників.

ANNOTATION

The topic of the bachelor's thesis is «Research into the role of innovation in increasing the competitiveness of Ready Bathroom LLC».

Were considered the general characteristics of the enterprise LLC «Ready Bathroom» and its operating environment.

A study of competitiveness over the past three years was conducted based on the use of actual data on the enterprise's activities, in particular the authorized capital, assets of the enterprise, financial indicators of activity and organizational structure, as well as actual indicators of competitors' activities.

Using SWOT analysis, the method of Porter's five forces of the competitiveness polygon and comparative analysis, it was concluded that the enterprise LLC «Ready Bathroom» needs to strengthen its market position relative to competitors. Based on the use of the method of assessing the enterprise's innovative activity, were identified the potential opportunities for improving competitiveness through the use of existing production capacities.

Based on the results of the study, measures were developed to diversify production using innovative equipment, which is about improve the company's performance, increasing profits by 80.9% compared to the previous year and improving the company's competitiveness, creating the image of a flexible innovator capable of adapting its technologies to the various needs of customers.

ЗМІСТ

Вступ **8**

Розділ 1. Теоретичні основи інновацій та конкурентоспроможності **10**

1.1 Інновації: сутність, функції та їх види 10

1.2 Поняття конкурентоспроможності та її ролі для підприємства 16

1.3 Основні підходи та критерії оцінки конкурентоспроможності 22

Розділ 2. Дослідження діяльності підприємства «Ready Bathroom» **26**

2.1 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Ready Bathroom» 26

2.2 Аналіз зовнішнього середовища та оцінка його впливу на діяльність підприємства 32

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства 41

Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на базі інновацій **48**

3.1 Виявлення проблемних зон та можливості їх покращення 48

3.2 Обґрунтування рішення щодо покращення конкурентоспроможності підприємства «Ready Bathroom» 51

3.3 Оцінка ефективності запропонованого рішення 55

Висновки **60**

Список використаних джерел та літератури **62**

ВСТУП

Ринок модульних префабрикованих санвузлів зростає завдяки зростанню попиту а екологічно чисті будівельні рішення. Попередньо виготовлені модулі спрощують встановлення, знижують трудомісткість та скорочують час будівництва.

Ринкові особливості вказують на зсув у напрямку екологічних матеріалів та розумної інтеграції виробництва. В той же час, основні гравці зосереджуються на персоналізації та сталому розвитку, щоб задовільнити мінливі потреби покупця та нормативні вимоги.

Високі витрати на виробництво та декілька основних гравців на ринку становлять значні перешкоди для продуцентів модульних санвузлів. Водночас інновації в розумному виробництві встановлюють нові стандарти бізнесу та відкривають можливості оптимізувати виробництво та покращити конкурентоспроможність підприємства.

Проблематика покращення рівня конкурентоспроможності досліджувалась такими науковцями як Дикань В. Л. [1], Архірєєв С. І. [4], Волошин А. В. [5], Полусмяк Ю. І [13] та інші. Основні аспекти іновацій вивчали Євтушевський В. А [3], Гальчук А. А. [6], Омельченко А. І [12].

Мета дослідження – розгляд теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах впровадження нових або оптимізації вже наявних інновацій.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути теоретико-методичні основи інновацій та їх основних функцій;

- з’ясувати, яку роль конкурентоспроможність відіграє для підприємства;

- підібрати основні підходи та критерії оцінки конкурентоспроможності;

- провести оцінку господарсько - економічної діяльності ТОВ «Ready Bathroom»;

- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

- оцінити конкурентоспроможність підприємства за вибраними методами;

- запропонувати рішення для покращення конкурентоспроможності ТОВ «Ready Bathroom» на тлі виявлених проблемних зон;

- обґрунтувати доцільність запропонованого рішення та оцінити його ефективність.

Об’єкт дослідження – процес покращення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні основи та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ready Bathroom».

Методи дослідження: для виконання поставлених завдань було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження, а саме: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення для дослідження методів та інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства, характеристики та результати господарсько-економічної діяльності; порівняння – для визначення конкурентних переваг досліджуваного підприємства, його сильних та слабких сторін; фінансово-економічного аналізу – для оцінки результатів діяльності підприємства, проведення розрахунків та оцінки ефективності запропонованого рішення.

Інформаційну базу наукового дослідження становили фінансові звіти про економічну діяльність підприємства та його конкурентів, власні аналітичні напрацювання автора, наукові статті, інтернет ресурси та офіційні веб-сайти основних гравців на ринку модульних санвузлів.

Практична значущість: представлені в роботі пропозиції та аналітичні дослідження можуть бути використані підприємством «Ready Bathroom» під час впровадження інновацій та/або нововведень в діяльності підприємства, що дозволить оптимізувати час та витрати при реалізації управлінських рішень щодо підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Інновації: сутність, функції та їх види

Світовий досвід демонструє, що важливими умовами досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності є: сприяння створення і оволодіння новими знаннями у якості головної основи ефективної конкурентної боротьби; розвиток внутрішньої конкуренції, що сприяє інноваційній активності; створення конкурентних переваг шляхом використання інновацій, нових технологій, знань та інформації; здатність підприємства в цілому впроваджувати нововведення, удосконалювати та модернізувати їх; розуміння, що утримати конкурентні переваги можна тільки шляхом безперервного впровадження нових та удосконалення вже існуючих інновацій, оскільки будь-яке досягнення є доступним для повторення конкурентами; створення сприятливого середовища з метою стимулювання розвитку передових галузей, появлення нових галузей та нових підприємств.

Інноваційна діяльність є найважливішою складовою будь-якого підприємства, що розвивається. Від її ефективності залежать як фінансовий успіх підприємства, так і його потенційні можливості на ринку товарів і по-слуг. Ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства сприяє його загальному успіху у боротьбі з конкурентами, досягненню нових рівнів виробництва та стратегічних цілей.

Правильно організована інноваційна діяльність по суті є рушійною силою в економіці, її базовим підґрунтям, ознакою успішного підприємництва і запорукою успішного бізнесу. Інновації також є невід'ємною складовою науково-технічного прогресу, основою подальшого розвитку суспільства.

В українському законодавстві інноваціями названо новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого,

адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери, тобто при визначенні інновацій акцент робиться на кінцевому результаті наукового або науково-технічного процесу, що спрямований на удосконалення у тій чи іншій сфері. [11]

Поняття «інновація» включає чотири ключові компоненти: креативність; стратегія; реалізація; прибутковість. [11]

Креативність – вміння генерувати нові ідеї. [11]

Стратегія – з'ясування новизни та корисності ідеї з точки зору розвитку підприємства. [11]

Реалізація – перехід від нової та корисної ідеї до її реалізації у вигляді конкретних продуктів і послуг. Саме на етапі реалізації відбувається девальвація багатьох творчих і потенційно інноваційних ідей і, відповідно, втрачаються шанси створити для підприємства нову успішну бізнес-модель. [11]

Прибутковість – підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту і послуг, отриманої від реалізації нової та корисної ідеї. Концепція прибутковості може проявлятися на практиці по-різному, а саме: як фінансовий виграш, як підвищення морального стану співробітників і корпоративної солідарності або як внесок в життя суспільства. [11]

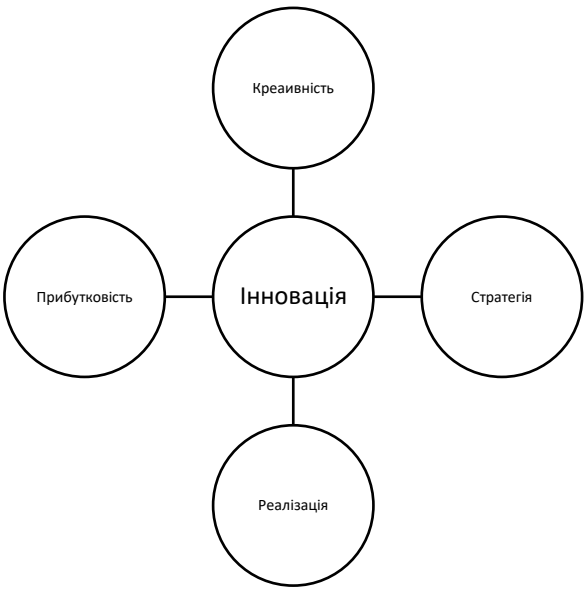


Рисунок 1.1 – Складова інновації [11]

Австрійський економіст Й. Шумпетер виділяв п'ять типів інновацій:

- створення нових товарів;

- використання нових технологій та техніки;

- відкриття нових джерел сировини;

- нова організація виробництва;

- освоєння нових ринків збуту. [16]

Є багато підходів для класифікації інновацій. Мабуть найпростішою для розуміння є теорія Й. Шумпетера. Він виділяє 5 основних типів інновації:

- виробництво нового продукту або продукту з якісно новими властивостями (продуктова інновація);

- упровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід до комерційного використання продукції (технологічна чи процесна інновація);

- освоєння нового ринку збуту, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні (збутова інновація);

- залучення нових джерел сировини, незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні (сировинна інновація);

- упровадження нових організаційних форм (організаційна інновація). [15, с. 47-48].

З плином часу уявлення про інновації поступово відходить від вузького фокусу на продуктах чи технологічних методах і трансформується в уявлення про складні мережеві та соціальні процеси.

Сьогодні інновація сприймається не просто як окреме нововведення в виробництві, а як безперервна взаємодія між різноманітними акторами - від стартапів до великих корпорацій та громадських ініціатив - які разом створюють цінність у цифровому та соціальному просторах. Це відображає перехід від структурованого, класифікованого підходу XX століття до гнучкої, екосистемної моделі, де межі між технологіями, бізнесом і суспільством все більше стираються.

В сучасних реаліях, інновації можуть проявлятися в різних формах. Використовуючи креативність для натхнення нових дизайнів, новатори мають можливість вирішувати проблеми або вдосконалювати існуючі процеси чи

продукти. Від інноваційних підприємців до усталених бізнес-корпорацій, існує багато різних типів інновацій, які люди та підприємства можуть використовувати. Вони включають: [31]

1. Інновація продукту, мабуть, є найвідомішою формою інновацій. Це розробка або вдосконалення нових продуктів для вирішення проблем, покращення сталого розвитку або підвищення якості життя тих, хто їх використовує. [31]

Якщо розумно інвестувати в інновації продукту, то на виході підприємство отримає такі переваги:

- покращена якість продукту. У свою чергу, це підвищує ефективність та результативність бізнес-процесів і робить можливими радикальні структурні та операційні реформи. [28]

- розумне розширення на нові ринки. Компанії можуть знайти вихід на перенасичених ринках, звернувшись до інновацій продуктів. Це дає їм можливість розширюватися на нові ринки та одночасно отримувати нових клієнтів. [28]

- диференціація продукту. Коли компанії використовують стратегію диференціації, зосереджену на одному аспекті продукту (наприклад, собівартість), вони створюють сприйняту цінність серед потенційних клієнтів та споживачів. Таким чином, інновації спрощують вибір клієнтів, вирішуючи їхні проблеми. [28]

- зростання бізнесу. Успішне впровадження продуктів стимулює зростання бізнесу та промислових підприємств. Це дозволяє компаніям зростати, завойовувати нові ринки та отримувати більші прибутки. [28]

- домінування на ринку. Успішні компанії знаходять нові способи використання інновацій, отримання конкурентної переваги над конкурентами та домінування на ринку. Однак успіх вимагає балансування трьох підходів: нові продукти, поступові вдосконалення та орієнтація на нові ринки.

- залучення найкращих талантів. Інновації потребують талановитих людей, тому компанії, які прагнуть впроваджувати інновації у свої продукти чи послуги, повинні шукати найкращі таланти в галузі, щоб забезпечити успіх. [28]

2. Інновація процесів. Цей тип інновацій спрямований на підвищення ефективності та якості, одночасно знижуючи виробничі витрати. У сучасну технологічну епоху цифрова трансформація надихає на процесові інновації, оскільки підприємства використовують цифрові інструменти для автоматизації та оптимізації операцій для підвищення ефективності. [31]

У процесних інноваціях можна виділити:

- інновації технологічного потоку, орієнтовані на потокові операції та їх ланцюгове об'єднання. Деякими прикладами можуть бути автоматизація складання в автомобільній промисловості, заміна процесу фрезерування, прив'язка верстата з числовим програмним керуванням до конструктора тощо.

- інновації у виробничому процесі, які повністю змінюють спосіб виробництва.

- підвищення інноваційності, що покращує результати без потреби в нових знаннях. Наприклад: закон Мура в інформатиці, зменшення питомої витрати коксу в печі тощо. [21, с. 132]

Ще одне важливе спостереження полягає в тому, що процесні інновації стосуються не лише галузевих процесів. Крім того, частка продуктових та процесних інновацій також відрізняється в їх залежності від ступеня зрілості технології. [21, с. 133]

3. Революційні інновації. Революційні інновації дозволяють продуктам або послугам, що знаходяться внизу ринку - тим, які дешевші та доступніші для широкого загалу – підніматися по ланцюжку створення вартості, відбираючи ринкову вартість у конкурентів. [31]

На відміну від стійких інновацій, які роблять хороші продукти кращими, проривні інновації спочатку часто здаються недостатньо розробленими та покладаються на недорогу та малоприбуткову бізнес-модель. Однак вони

пропонують простоту, зручність і доступність, що відкриває нові сегменти клієнтів.

Оскільки стартапи націлені на споживачів, яких не помічають ніші, проривні інновації постійно вдосконалюються, поки не витісняють визнаних лідерів ринку. Зрив може призвести до руйнування застарілих підприємств, які не зможуть адаптуватися до цих нових конкурентних загроз.

Розуміння динаміки проривних інновацій є ключовим для компаній, які орієнтуються в сьогоднішньому постійно мінливому, гіперконкурентному бізнес-ландшафті, наповненому прикладами проривних інновацій. [19]

4. Безперервні інновації Компанії, які вносять невеликі, послідовні та недорогі вдосконалення продуктів чи послуг, зазнають постійних інновацій. Завдяки цим удосконаленням підприємства можуть розвивати свої пропозиції, надаючи їм конкурентну перевагу. [31]

5. Підтримуючі інновації. Як правило, підтримуючі інновації - це стратегія, яку використовують компанії, що вже успішно працюють у своїх галузях. Мотивуючим фактором підтримуючих інновацій є прибуток; створюючи кращі продукти для своїх найкращих клієнтів, бізнес може прагнути до дедалі вищої норми прибутку.

Покладатися на підтримуючі інновації – це розумна стратегія, яка передбачає постійне створення кращих версій вашого продукту для отримання вищої норми прибутку від клієнтів, які готові платити. [30]

6. Бізнес-інновації. Бізнес-інновації включають підприємства, які впроваджують нові ідеї, послуги, продукти та пропозиції для покращення своїх результатів. Для їх реалізації використовуються мозковий штурм, дизайн-мислення, дослідження та розробки, щоб надихнути на інновації, що приносять дохід компанії. [31]

7. Радикальні інновації. Радикальні інновації адаптують бізнес-моделі у відповідь на зміни на ринку, надаючи організаціям можливість краще задовольняти потреби клієнтів. Зазвичай це вимагає впровадження нових технологій або цифрових трансформацій для покращення того, як підприємство

реагує на проблеми. Яскравим прикладом радикальних інновацій є хмарні технології, які дозволяють усім співробітникам організації отримувати доступ до даних та документів через безпечне та централізоване сховище. [31]

Цей процес суттєво відрізняється від радикальних інновацій, які включають поступовий прогрес і вдосконалення існуючих продуктів, послуг або процесів. Поступові інновації також вимагають меншого часу та нижчих витрат, ніж радикальні інновації. Окрім того, радикальні інновації мають унікальні характеристики, такі як руйнівний вплив, фундаментальна зміна, високий ризик і невизначеність, ресурсомісткість, трансформаційний потенціал, створення ринку, довгострокове бачення та вплив на екосистему.

Таким чином, інновації - це шлях розвитку відкритого світу, і значну роль в ефективному їх упровадженні відіграють сучасні способи опрацювання, аналізу й використання інформації, які дозволяють оперативно і зважено обирати стратегічні напрями розвитку та вірні тактичні рішення.

1.2 Поняття конкурентоспроможності та її ролі для підприємства

Упродовж перших трьох десятиліть XX століття соціально-економічні умови складалися таким чином, що підприємствам вдавалося досягати успіху та забезпечувати власну конкурентоспроможність за умови незначних витрат ресурсів. У сучасному науковому дискурсі конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральна характеристика, що відображає сукупність його конкурентних переваг у сфері формування ресурсного потенціалу, рівня задоволення споживчого попиту, а також досягнутої на цій основі ефективності функціонування господарської системи на певну дату або в межах визначеного періоду оцінювання.

Задля визначення та розкриття у повній мірі концепції конкурентоспроможності, насамперед слід надати обґрунтування категорії «конкуренція», загалом в умовах якої виявляється і бере витоки конкурентоспроможність.

У цілому конкуренція розглядається як змагання за споживача, за позицію на ринку, за володіння ресурсами, за кращі умови виробництва і т. д. для отримання кращих результатів та усунення конкурентів.

Сучасний ринок - це динамічна економічна система, котра постійно трансформується під дією зовнішніх та внутрішніх чинників, передбачити які досить складно, а, інколи, – просто не можливо. [4]

Слід також зазначити, що конкуренція – це особливі відносини в суспільстві, які виникають при розподілі ринкових ресурсів між суб'єктами і призводять до максимізації оптимальних показників діяльності підприємства з метою виробництва найкращого продукту або надання найвищого рівня послуг. [5]

У сучасних умовах глобалізації та вільного ринку підприємствам усе складніше підтримувати конкурентоспроможність. Це зумовлено тим, що ринок насичений великою кількістю однотипних або схожих товарів і послуг, що ускладнює виділення серед конкурентів. У таких умовах головним чинником успіху стає споживач, адже саме за його вибір точиться основна конкурентна боротьба. Тому підприємства зосереджують увагу на формуванні та зміцненні своєї конкурентної позиції.

Основою цього процесу є потенційна конкурентоспроможність, яка виступає ключовим об'єктом управління та визначає здатність підприємства утримувати і покращувати свої ринкові позиції в умовах жорсткої конкуренції.

Хоча поняття конкурентоспроможності вже протягом десятиліть привертає увагу дослідників в економічній науці, до сьогодні не сформовано єдиного, чіткого та всеосяжного визначення цього складного й багатогранного терміна. Різні науковці по-різному трактують його зміст, підходячи до аналізу з власних, часто суперечливих, теоретичних позицій і використовуючи різноманітні характеристики. Тому надзвичайно важливо здійснити глибоку, системну та логічно обґрунтовану систематизацію існуючих поглядів, що дозволить краще зрозуміти сутність конкурентоспроможності як важливого явища сучасної економічної дійсності.

Таблиця 1.1 - Наукове осмислення терміну «конкурентоспроможність»

Науковець	Наукове визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку. [2]
Р.А. Фатхудінов	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку. [2]
Д. Дж. Тіз, Г. Пізано, Е. Шуен	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю здобувати та підтримувати лідерство на ринку завдяки розвитку і використанню унікальних ресурсів та можливостей, які важко імітувати і які мають значну цінність. [27]
Шершньова З.Є., Оборська С.В.	Конкурентоспроможність підприємства — це здатність ефективно управляти як власними, так і залученими ресурсами в умовах ринкової конкуренції. Вона виступає інтегральною порівняльною характеристикою, яка відображає рівень переваги підприємства за ключовими показниками діяльності порівняно з основними конкурентами протягом певного періоду часу, що в підсумку визначає його позицію на ринку. [2]
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу. [2]

Проаналізувавши наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності (табл. 1.1), можна дійти висновку, що більшість авторів розглядають її як комплексну характеристику, яка відображає здатність підприємства ефективно діяти в умовах ринку, забезпечуючи стійкі переваги порівняно з конкурентами. При цьому акцент робиться на таких аспектах, як рівень задоволення потреб споживачів, ефективність використання ресурсів, здатність до стратегічного оновлення та наявність унікальних конкурентних переваг.

Узагальнення поданих підходів дає змогу виокремити ключові складові (рис. 1.2) конкурентоспроможності підприємства, які забезпечують його стійке функціонування на ринку та зростання економічних результатів.

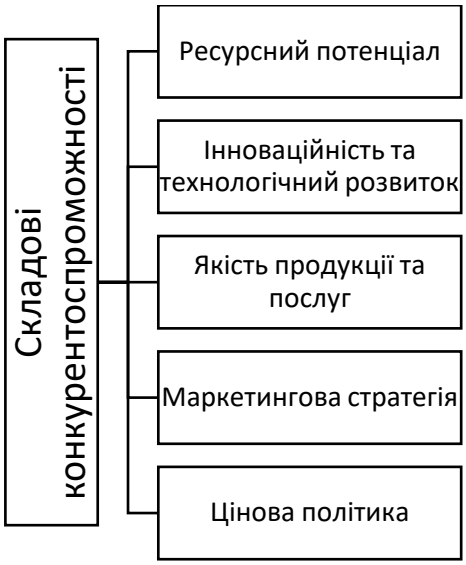


Рисунок 1.2 – Складові конкурентоспроможності

Розглянемо детальніше кожну зі складових:

1. Ресурсний потенціал підприємства - це сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, які підприємство може ефективно використовувати для досягнення своїх стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасної економіки. Його ефективне формування та використання є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до змінюваного зовнішнього середовища. [14, с. 107]

2. Інноваційність, як здатність підприємства, організації чи держави до впровадження нововведень, що забезпечують підвищення ефективності її функціонування, адаптивності до мінливого середовища та конкурентоспроможності. Вона проявляється у невпинному пошуку та реалізації нових задумів, технологій, методів управління та організації виробництва. [3, с. 4]

В той час як технологічний розвиток є процесом постійних, організованих і незворотних змін у технологічних та економічних процесах, що ведуть до розвитку основних фондів, виробничих потужностей, покращення технічних характеристик продукції та рівня організації виробництва. Технологічний розвиток являється ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його економічного зростання. [10, с. 7]

3. Не менш важливою складовою є якість продуктів та послуг. Адже вони є сукупністю властивостей і характеристик, які визначають їх здатність задовольняти конкретні потреби споживачів відповідно до призначення. Вона є ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки безпосередньо впливає на вибір споживачів, формування їх лояльності, готовність платити за продукцію чи послугу та повертатися за тим самим товаром або послугою кожного разу, коли виникає попит на них.

4. Маркетингова стратегія є комплексним планом дій підприємства, зосередженим на досягненні довгострокових цілей шляхом ефективного задоволення потреб цільових споживачів, використовуючи конкурентні переваги та доцільні маркетингові інструменти. Маркетингова стратегія поєднує в собі аналіз ринкових можливостей, визначення цільових сегментів, позиціонування підприємства, марки тощо, розробку та реалізацію маркетингових заходів, а також моніторинг та модифікація стратегії в умовах змінної ринкової кон'юнктури.

5. Цінова політика підприємства - це комплекс заходів, спрямованих на визначення рівня та структури цін на товари та послуги, що реалізуються підприємством, з урахуванням попиту, витрат, конкурентної ситуації та стратегічних цілей компанії. Вона включає в себе встановлення базових цін, знижок, акцій, умов оплати та інших елементів, що впливають на формування ціни, з метою досягнення максимального прибутку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. [7, с. 9]

Таким чином, для досягнення високої конкурентоспроможності підприємство повинно ефективно використовувати свій ресурсний потенціал, впроваджувати інновації та розвивати технології. Це дозволяє адаптуватися до змінюваного ринку та підвищити ефективність виробництва.

Якість продуктів і послуг визначає вибір споживачів, їх лояльність і здатність підприємства утримувати позиції на ринку, що сприяє зростанню частки підприємства. Маркетингова стратегія орієнтована на досягнення довгострокових цілей через задоволення потреб споживачів і використання

конкурентних переваг. Цінова політика, встановлюючи ціни, знижки та умови, сприяє максимізації прибутку і зміцненню конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства важлива не тільки для нього, але й для споживачів та економіки, оскільки сприяє ефективному використанню ресурсів і стабільному розвитку ринку.

Для споживача конкурентоспроможність підприємства має важливе значення, оскільки вона забезпечує широкий вибір якісних товарів і послуг за прийнятними цінами. Високий рівень конкуренції стимулює підприємства покращувати продукцію, впроваджувати інновації та підвищувати рівень обслуговування, що напряму підвищує задоволення потреб споживачів. У результаті споживач отримує більше цінності за свої кошти, а також доступ до сучасних, безпечних та ефективних товарів і послуг, що відповідають його очікуванням та вимогам.

Не менш важливу роль конкурентоспроможність відіграє у розвитку національної економіки, оскільки сприяє підвищенню продуктивності, стимулює інноваційну активність, ефективне використання ресурсів та збільшення обсягів виробництва. Конкурентоспроможні компанії формують стабільне ділове середовище, забезпечують надходження до бюджету через податки, створюють нові робочі місця та підвищують добробут населення.

Конкурентоспроможність є ключовим чинником успішного функціонування підприємства на ринку, оскільки саме вона визначає його здатність ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, утримувати та розширювати ринкову частку, залучати споживачів і забезпечувати стабільний прибуток.

В умовах жорсткої конкуренції підприємство, яке володіє високим рівнем конкурентоспроможності, має змогу не лише виживати, а й активно розвиватися, впроваджуючи інновації, оптимізуючи внутрішні процеси та створюючи цінність для споживачів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню його репутації, інвестиційної привабливості та стійкості в довгостроковій перспективі.

1.3 Основні підходи та критерії оцінки конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена за допомогою різних підходів та методик, які дозволяють визначити його сильні та слабкі сторони, а також знайти оптимальні стратегії для підвищення ефективності діяльності. Основними підходами до оцінки конкурентоспроможності є:

- ресурсний підхід, який акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства;

- підхід, орієнтований на ринок, що аналізує зовнішнє середовище;

- інтегрований підхід, який поєднує внутрішні та зовнішні фактори впливу.

Розглянемо детальніше кожен з підходів та їх основні інструменти при оцінюванні конкурентоспроможності.

Ресурсний підхід розглядає компанію не як елемент галузевої структури, а як унікальний набір ресурсів, що утворюють стійкі конкурентні переваги. Він базується на таких ключових засадах:

- компанії відрізняються набором ресурсів і здібностей, які вони контролюють і використовують;

- вказані відмінності можуть зберігатися протягом тривалого часу через труднощі у передачі чи імітації ресурсів;

- ресурси та здібності підприємства формують основу для розробки стратегічних рішень;

- ефективна стратегія передбачає оптимальне використання унікальних ресурсів та компетенцій організації. [13]

Основним інструментом ресурсного підходу є VRIO-аналіз (рис. 1.3), який базується на основних постулатах стратегічного менеджменту. Цей аналіз дозволяє оцінити ресурси та можливості компанії за чотирма ключовими критеріями: за цінністю, за рідкісністю, за відтворюваністю та за рівнем організованості.

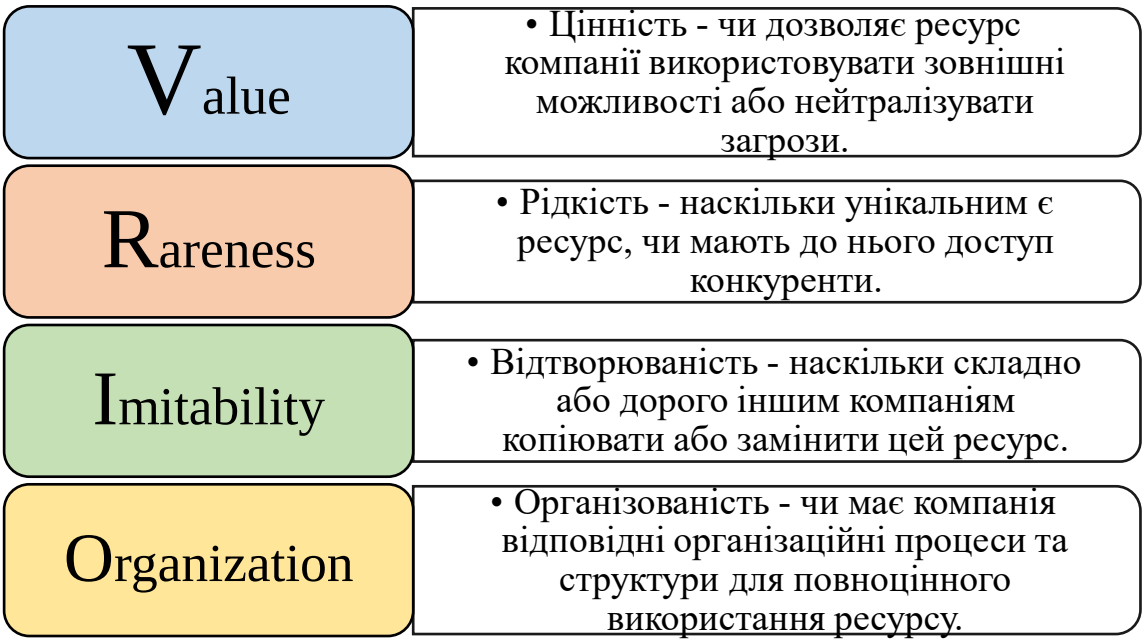


Рисунок 1.3 – ключові складові VRIO-аналізу [1]

Метою аналізу є визначення того, чи окремі ресурси та здібності компанії являються її слабкою чи сильною стороною в умовах існуючих зовнішніх загроз та можливостей. Щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства за ресурсним підходом, необхідно пройти сім основних етапів:

1) визначити, з якою метою проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства;

2) визначити ключові параметри, характеристики та показники проведення оцінки, що відповідають попередньо поставленій меті;

3) здійснити аналіз показників, що визначають конкурентоспроможність, включаючи аналіз конкурентного середовища та внутрішнього середовища підприємства;

4) систематизувати проаналізовані показники за обраними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства;

5) провести розрахунок абсолютних значень попередньо систематизованих показників;

6) розрахувати часткові та інтегральні показники конкурентоспроможності;

7) опираючись на попередні розрахунки за показниками, створити список рекомендацій та розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, ресурсний підхід дозволяє компаніям визначати параметри ринків, у яких вони провадять діяльність, виявляти свої сильні та слабкі сторони, помічати свої унікальні компетенції та цінні для життєдіяльності підприємства ресурси, аналізувати діяльність конкурентів та закріплювати власні позиції на ринку.

Структурний підхід зосереджений на оцінюванні конкурентних позицій підприємства на ринках товарів, робіт, послуг, а також на оцінюванні конкурентів на тих самих позиціях.

Глибокий структурний аналіз, визначення гравців на ринку та рівня інтенсивності конкуренції дозволяють підприємству розробляти ефективну стратегію для розвитку конкурентних переваг у певній галузі та закріплення позицій на ринку. Значну роль в структурному підході відіграють такі маркери як вхідні бар'єри, рівень монополізації, реакція на появу нових виробників (товарів, послуг тощо), рівень інноваційності та характеристики продукції. [8, с. 6]

Одним з основних інструментів структурного підходу є аналіз концентрації ринку та його основний показний C4-ratio.

C4-ratio (Concentration ratio) або так званий показник концентрації - це сума ринкових часток, що охоплюються найбільшими фірмами на ринку. Головною перевагою даного показника є простота його розрахунку оскільки він розраховується як сума ринкових часток чотирьох найбільших компаній галузі і дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку. [32]

Індекс Герфіндаля-Гіршмана (HHI) - це альтернативний показник розміру фірми, який розраховується шляхом зведення в квадрат відсоткової частки (вираженої цілим числом) кожної фірми в галузі, а потім підсумовуванням цих квадратів ринкових часток для отримання HHI. Індекс має значну кореляцію з

коефіцієнтом концентрації та може бути кращим показником концентрації ринку і розраховується за формулою:

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} s_i^2, \quad (1.1)$$

де s – це відсоток ринкової частки кожної з фірм.

Проте, індекс HHI не враховує еластичність попиту і бар'єри для входу, і тому він не може приблизно оцінити потенційну прибутковість окремої компанії або групи компаній. [32]

Функціональний підхід акцентує увагу на фінансово - економічному стані підприємства та його продуктовому асортименті (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Основні показники оцінки конкурентоспроможності підприємства за використанням функціонального підходу [8]

Група показників	Основні індикатори оцінки
Ефективності виробництва	Продуктивність виробничих ресурсів. Собівартість продукції. Обсяг виробничих потужностей. Рівень технологічної оснащеності. Інтенсивність використання обладнання. Коефіцієнт простоїв.
Фінансові	Коефіцієнт ліквідності. Рентабельність. Коефіцієнт оборотності активів/запасів. Коефіцієнт рентабельності інвестицій.
Системи збуту	Обсяг/середня ціна реалізації. Частка ринку. Рентабельність продажів. Коефіцієнт утримання клієнтів. Середній дохід на клієнта. Індекс задоволеності клієнтів.
Конкурентоспроможності товарів	Якість виготовленої продукції. Цінова політика. Рівень впізнаваності бренду. Лояльність клієнтів. Сервісне обслуговування. Кількість позитивних відгуків.

Таким чином, функціональний підхід дозволяє кількісно виміряти ключові аспекти діяльності підприємства через певні показники, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

На відміну від вище описаних підходів, функціональний підхід фокусується не на аспектах зовнішнього середовища, галузі, ринку, а на внутрішніх процесах та індикаторах діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «READY BATHROOM»

2.1 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Ready Bathroom»

«Ready Bathroom» – це сучасне підприємство, що спеціалізується на розробці, виробництві та постачанні комплексних рішень для облаштування санвузлів і санітарно-технічного обладнання. Основна мета компанії полягає у забезпеченні споживачів інноваційними, естетичними та функціональними виробами, які відповідають найвищим стандартам якості та безпеки.

Основна інформація про підприємство показана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні дані про ТОВ «Ready Bathroom» [29]

Повне найменування юридичної особи	READY BATHROOM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
Скорочена назва	READY BATHROOM SP. Z O.O.
Статус юридичої особи	Не перебуває в процесі припинення
KRS (державний судовий реєстр)	0000574420
REGON (реєстр суб'єктів народного господарства)	362453310
Дата реєстрації	7 вересня 2015 р.
Уповноважені особи	Лукаш Марчін Залуцький – Голова правління, несе загальну відповідальність за реалізацію стратегії та діяльності підприємства.
	Ян Грівальський – Член правління, відповідає за управління виробництвом та виконує функції Директора з виробництва.
	Ніль Сандаль - Член правління, відповідає за розвиток та функціонування на ринках Данії, Німеччини та Норвегії.
Зв'язок з національними публічними діячами та/або пов'язаними з ними особами	Зв'язків не знайдено
Розмір статутного капіталу	44 600 000 млн грн (сорок чотири мільйони шістсот тисяч гривень)
Організаційно-правова форма	Товариство з Обмеженою Відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Розмір організації	Велика / середня
Види діяльності	23.69.Z Виробництво інших виробів з бетону, гіпсу та цементу

Компанія працює на ринку з 2015 року як виробник модульних ванних кімнат, які використовуються в широкому спектрі житлових, комерційних і

підсобних об'єктів. При виході з виробничого цеху санвузли закінчені та готові до остаточного підключення водопровідної, каналізаційної та електричної інсталяції в шахтному просторі на будівельному майданчику. Кабіни транспортуються на будівельний майданчик як повністю обладнані та мебльовані елементи, готові до використання після підключення до основних установок у цільовій будівлі/споруді.

Концепція створення компанії є результатом багаторічної роботи та прагнення вийти на ринок з унікальним продуктом. Завдяки цьому поставлені ванні кімнати користуються довірою клієнтів у країнах Скандинавії та Бенілюксу.

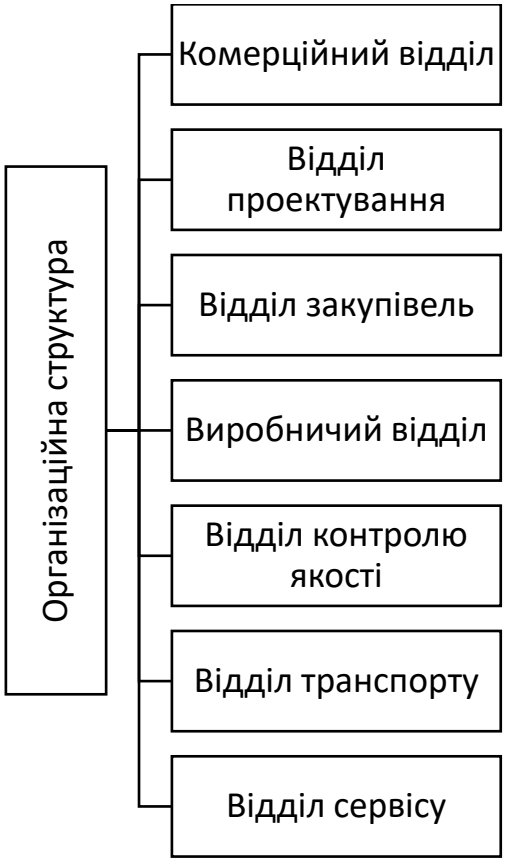


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

Організаційна структура підприємства (рис. 2.1) включає:

1) комерційний відділ, що відповідає за аналіз ринку, розробку збутової стратегії, моніторинг конкурентів, укладання контрактів і розширення клієнтської бази;

2) відділ проектування займається створенням нових продуктів, технічної документації та техпідтримкою виробництва;

3) відділ закупівель забезпечує підприємство товарами та послугами, контролюючи їх якість і вартість;

4) виробничий відділ координує виробничий процес, контролює якість, ресурси та оптимізує технології;

5) відділ контролю якості забезпечує дотримання стандартів і запобігає виробничому браку;

6) відділ транспорту організовує перевезення продукції, мінімізує транспортні ризики та оптимізує логістичні витрати;

7) відділ сервісу забезпечує підтримку клієнтів протягом гарантійного терміну, вирішуючи претензії та несправності.

Розглядаючи загальну характеристику ТОВ «Ready Bathroom» за 2022-2024 роки, необхідно проаналізувати основні економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи. Для цього розглянемо основні показники діяльності підприємства, використовуючи звітні дані підприємства: баланс (звіт про фінансовий стан) за 2022-2024 роки; звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2022-2024 роки.

Аналіз економічної діяльності почнемо з аналізу майнового складу ТОВ «Ready Bathroom» за 2022-2024 роки , які здійснимо у таблиці 2.2.

Розглядаючи загальну характеристику ТОВ «Ready Bathroom» за 2022-2024 роки, необхідно проаналізувати основні економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи. Для цього розглянемо основні показники діяльності підприємства, використовуючи звітні дані підприємства: баланс (звіт про фінансовий стан) за 2022-2024 роки; звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) за 2022-2024 роки.

Як свідчать дані таблиці 2.2, за аналізований період майно ТОВ «Ready Bathroom» здебільшого збільшувалось. У 2024 році загальна сума майна підприємства складала понад 988 482 тис. грн., що на 13,8% більше у порівнянні з 2022 роком проте на 0,8% менше у порівнянні з 2023 роком, що свідчить про

несуттєві зміни. Збільшення суми майна підприємства у 2024 році у порівнянні з 2023 роком відбувалося за рахунок зростання необоротних активів на 77%, в тому числі нематеріальних активів на 1504,1 %.

Таблиця 2.2 - Аналіз активів ТОВ «Ready Bathroom» за 2022-2024 роки

Показники	**Період**			**Абсолютне відхилення, тис. грн**		**Відносне відхилення, %**	
	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2024/2022	2024/2023	2024/ 2022	2024/ 2023
Необоротні активи, в тому числі	252612,6	333609,9	447169,3	194556,7	113559,4	77,0	34,0
Нематеріальні активи	2454,3	12774,8	39369,7	36915,4	26595,0	1504,1	208,2
Матеріальні необоротні засоби	150574,7	221782,8	308138,2	157563,6	86355,4	104,6	38,9
Будівлі, приміщення, споруди	57002,7	60711,6	75792,5	18789,8	15080,8	33,0	24,8
Технічні пристрої та машини	10057,5	9398,1	8850,4	-1207,1	-547,6	-12,0	-5,8
Транспортні засоби	8216,9	7020,0	5998,5	-2218,4	-1021,5	-27,0	-14,6
Інші матеріальні необоротні засоби	6891,8	6110,0	7433,7	541,9	1323,7	7,9	21,7
Довгострокові нарахування	47062,4	46531,1	36496,3	-10566,0	-10034,7	-22,5	-21,6
Оборотні активи	615659,9	663089,9	541313,0	-74346,9	-121776,9	-12,1	-18,4
Запаси	137983,8	172471,2	100717,7	-37266,1	-71753,6	-27,0	-41,6
Короткостроков а дебіторська заборгованість	56032,6	48423,0	112925,7	56893,1	64502,7	101,5	133,2
Загальна сума майна	868272,4	996699,8	988482,3	120209,8	-8217,5	13,8	-0,8

Зниження суми оборотних активів за період з 2022 року по 2024 рік відбувалося завдяки активному зниженню суми запасів (на 27%) при одночасному стрімкому зростанні короткострокової дебіторської заборгованості на 56893,1 тис. грн. або на 101,5 %.

Після аналізу основних активів ТОВ «Ready Bathroom» проведемо аналіз фінансових результатів підприємства (табл. 2.3) на підставі даних звітів про фінансові результати (звітів про сукупний дохід).

Таблиця 2.3 - Основні показники діяльності ТОВ «Ready Bathroom» за 2022-2024 роки

Показники	**Період**			**Абсолютне відхилення, тис. грн**		**Відносне відхилення, %**	
	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2024/2022	2024/2023	2024/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації	1159566,1	1271565,4	1205828,2	46262,0	-65737,2	4,0	-5,2
Операційні витрати	1091274,1	1252318,0	1170009,6	78735,5	-82308,4	7,2	-6,6
Прибуток (збиток) від реалізації	68292,1	19247,4	35818,6	-32473,4	16571,2	-47,6	86,1
Фінансовий дохід	31408,7	7865,2	9978,7	-21429,9	2113,6	-68,2	26,9
Фінансові витрати	22312,1	35178,6	42880,1	20567,9	7701,5	92,2	21,9
Валовий прибуток (збиток)	74 407,60	4579,7	5244,0	-69163,6	664,3	-93,0	14,5
Податок на прибуток	12345,9	77,6	404,1	-11941,8	326,5	-96,7	420,9
Чистий прибуток (збиток)	62061,7	4657,3	4839,9	-57221,8	182,6	-92,2	3,9

Як видно з даних таблиці 2.3, за період з 2022 року по 2024 рік валовий прибуток ТОВ «Ready Bathroom» зменшився або на 93%.

Зменшення валового прибутку відбувалося внаслідок зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства на 46262 тис. грн. (або 4%), при одночасному зниженні фінансових витрат на 20567,9 тис. грн. (або на 92,2%). Прибуток від операційної діяльності за аналізований період знизився на 32473,4 тис. грн. (або 47,6%).

Зниження прибутку від операційної діяльності відбувалося внаслідок перевищення темпів зростання операційних витрат над темпами зростання валового прибутку підприємства.

Чисті збитки ТОВ «Ready Bathroom» за період з 2022 року по 2024 рік зросли на 57221,8 тис. грн. (або на 92,2%) внаслідок зростання збитків від звичайної діяльності до оподаткування при одночасному скороченні суми податку на прибуток на 11941,8 тис. грн. або на 96,7%.

Головним критерієм для визначення фінансового стану є ліквідність. Показники ліквідності важливі не тільки для керівників і фінансових працівників підприємства, але становлять інтерес для різних користувачів інформації: коефіцієнт абсолютної ліквідності – для постачальників сировини і матеріалів, коефіцієнт швидкої ліквідності – для банків; коефіцієнт покриття – для покупців.

Для більш поглибленого аналізу ліквідності проведемо розрахунки коефіцієнтів ліквідності. Показники ліквідності ТОВ «Ready Bathroom» у 2022-2024 роках наведемо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності ТОВ «Ready Bathroom» у 2022-2024 роках

Показник	**Період**			**Абсолютне відхилення**		**Відносне відхилення, %**	
	2022	2023	2024	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,197	1,036	1,143	-0,054	0,107	-4,499	10,331
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,943	0,797	0,834	-0,109	0,037	-11,572	4,579
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,422	0,426	0,476	0,054	0,050	12,777	11,798

Загальний коефіцієнт ліквідності показує, скільки грошових одиниць поточних активів підприємства припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Нормативне значення загального коефіцієнту ліквідності складає 1,5-2,5, але не нижче 1,0. У 2022 році коефіцієнт загальної ліквідності найближче відповідав нормативному значенню.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт загальної ліквідності скоротився на 0,05 але загалом відповідає мінімально необхідному значенню та не опускається нижче критичного мінімуму.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Якщо порівняти коефіцієнти абсолютної ліквідності ТОВ «Ready Bathroom» за 2022- 2024 роки, можна побачити, що на протязі цих років коефіцієнт був в межах 0,422; 0,426; 0,476, показник знаходився близько меж нормативного значення протягом досліджуваного періоду (норма від 0,2 до 0,35).

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але і за рахунок очікуваних фінансових надходжень. Цей показник зменшився за аналізований період на 0,1 але все ж відповідав нормативному значенню (0,6-0,8). Зменшення коефіцієнту швидкої ліквідності відбувалося завдяки тому, що темпи зростання дебіторської заборгованості були нижче ніж темпи зростання поточних зобов'язань підприємства.

Оскільки за період з 2022 року по 2024 рік коефіцієнти ліквідності відповідали нормативним значенням, можна констатувати, що баланс ТОВ «Ready Bathroom» був ліквідним.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища та оцінка його впливу на діяльність підприємства

Оцінка зовнішнього середовища підприємства є важливим етапом у процесі стратегічного планування, який дозволяє виявити чинники, що впливають на діяльність компанії. Вона включає аналіз економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних та правових аспектів, які можуть як сприяти досягненню цілей організації, так і створювати перешкоди.

SWOT-аналіз виступає одним із ключових інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища.

У таблиці 2.5 проведемо комплексний аналіз зовнішнього середовища підприємства із застосуванням методу SWOT, що дозволить визначити

стратегічні напрями розвитку та можливі варіанти підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «Ready Bathroom»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1) Висока якість продукції, прозорість та відкритість щодо використовуваних матеріалів та застосованих технологій. 2) Висока технологічність та сучасність. 3) Енергоефективність та екологічність, мінімізація витрат води та електроенергії в виробничих процесах. 4) Швидкий час монтажу готових елементів, вкладання готових виробів з транспорту безпосередньо в будинок. 5) Поділ виробництва на етапи: виготовлення виробів поділяється на визначену кількість етапів з чітко визначеним таймінгом на виконання кожного з них. 6) Конвеєрний тип виробництва. 7) Виконання робіт висококваліфікованими працівниками. Кожен етап виробництва перевіряється відділом контролю якості з метою мінімізації браків та скорочення витрат на сервісне обслуговування після продажу продукції до замовника. 8) Сертифікація, відповідність до міжнародних вимог та стандартів.	1) Висока вартість виробництва, зростання цін на будівельні матеріали та людські ресурси, висока оплата праці кваліфікованим працівникам. 2) Залежність від постачальників, часті затримки через збої у постачанні матеріалів що створює виробничі застої та скорочення темпів виготовлення продукції. 3) Логістичні витрати, високі ціни на транспортування до країн Скандинавії. 4) Недостатня впізнаваність бренду Відсутність чіткої маркетингової стратегії. 5) Обмеженість адаптації до запитів замовника, обмежені можливості індивідуалізації розмірів або інших технічних складових виробів. Складність транспортування виробів з погляду на їх вагу та високі розміри, необхідність використання нестандартних видів транспорту за вищою ціною. 6) Фіксована ціна на вироби. Середня тривалість одного проекту коливається в межах 1 року. Таким чином, при високій волатильності цін на сировину, ціна на готові вироби не є еластичною.
Можливості	**Загрози**
1) Зростання попиту на модульні рішення: розширення сегменту модульних конструкцій у Скандинавії через дефіцит робочої сили та високу вартість виготовлення. 2) Розширення асортименту: впровадження нових модулів, зокрема для готелів, державних об’єктів, муніципальних будівель, розважальних центрів та арт об’єктів. 3) Залучення скандинавських партнерів: створення стратегічних альянсів з місцевими будівельними компаніями.	1) Конкуренція з місцевими виробниками; боротьба з підприємствами котрі демпінгують ринок та занижують ціни на вироби до рівня, економічно неприбуткового для ведення діяльності. 2) Коливання валютних курсів: зміна курсу валют може вплинути на вартість продукції при експорті та вартість транспортування. 3)Зміна екологічного законодавства: введення більш жорстких норм щодо матеріалів або процесів виробництва.

Продовження таблиці 2.5

Можливості	Загрози
4) Налагодження контактів з перевізниками за оптимальною ціною, з метою скорочення витрат на транспортування. 5) Вихід на нові ринки: вихід на сусідні ринки, такі як Німеччина, країни Бенілюксу, вихід на ринки України, Чехії, Словаччини. 6) Сертифікація за новими екостандартами: отримання додаткових сертифікатів для підвищення довіри до продукції, використання альтернативних джерел енергії та екологічних методів виробництва	4) Економічна нестабільність: спад економіки у Скандинавії та зростання банкрутства серед будівельних компаній може зменшити попит на будівництво та готові модулі відповідно. 5) Збільшення вартості матеріалів: високий рівень інфляції та зростання цін на сировину вплине на загальну собівартість продукції та зниження її рентабельності.

Таким чином, компанія має значні конкурентні переваги завдяки високій якості продукції, сучасним технологіям, енергоефективності та екологічності виробництва, а також чіткій організації виробничих процесів і контролю якості. Сертифікація продукції та відповідність міжнародним стандартам підвищують довіру з боку клієнтів.

Водночас, компанія стикається з низкою внутрішніх проблем, серед яких - висока собівартість виробництва, залежність від постачальників, логістичні труднощі, недостатня впізнаваність бренду та обмежена гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень.

Натомість, на ринку відкриваються широкі перспективи для зростання завдяки можливості розширення асортименту, виходу на нові ринки та залучення партнерів. Додаткові екологічні рішення та альтернативні джерела енергії можуть стати додатковою перевагою.

Серед основних загроз - конкуренція з місцевими виробниками, валютні коливання, зміни екологічного законодавства, економічна нестабільність у регіоні та зростання цін на матеріали. Для успішного розвитку компанії важливо посилити маркетингову стратегію, оптимізувати логістику, підвищувати гнучкість виробництва та активно працювати над впізнаваністю бренду.

Аналіз п'яти сил Портера - це стратегічний інструмент, що дозволяє оцінити конкурентне середовище підприємства та виявити фактори, які

впливають на його прибутковість. Даний аналіз включає оцінку п'яти ключових сил: рівень конкуренції в галузі, загроза нових гравців, сила постачальників, сила покупців та загроза товарів-замінників. Для фірми, що займається виробництвом префабрикованих модульних ванних кімнат та експортує їх на скандинавський ринок, цей аналіз допоможе визначити основні можливості та загрози в галузі, виявити стратегічні переваги та розробити заходи для підвищення конкурентоспроможності.

За допомогою даної моделі, розглянемо кожну з п’яти загроз для підприємства «Ready Bathroom» та оцінимо кожен з параметрів за 3-бальною шкалою:

Таблиця 2.6 – Загроза товарів-замінників в галузі підприємства «Ready Bathroom»

1. Товари-замінники				
Параметр оцінки	**Коментар**	**Оцінка параметра**		
		3	**2**	**1**
Товари-замінники "ціна -якість"	Здатні забезпечити ту саму якість за більш низькою ціною	Існують і охоплюють велику частку ринку	Існують, але тільки ввійшли на ринок або їх частка є малою	Не існують
			2	
Сумарний бал		**2**		

Товарами-замінниками (субститутами) є товари, які споживач (покупець) сприймає як такі, що можна вжити для задоволення певної потреби замість звичного товару, оскільки той подорожчав або став недоступним з іншої причини. Товари-замінники постійно загрожують певному товару, оскільки заміна завжди можлива, особливо в теперішній час відсутності дефіцитів. Хоча безумовно, в умовах воєнного стану, політичної або кліматичної загрози наявність дефіциту можлива, але і замінники знаходяться значно швидше. [9, с. 38]

Відповідно, згідно з даними таблиці 2.6 загроза товарів-замінників оцінена на рівні двох балів, що свідчить про помірний вплив замінників на ринок. Це означає, що на ринку існують товари-замінники, які здатні забезпечити подібну

якість за нижчою ціною, але їхня частка поки що є невеликою. Це створює потенційний ризик для компанії, якщо ці замінники посилять свої позиції або зможуть запропонувати кращу цінову пропозицію.

Таблиця 2.7 – Загроза конкуренції всередині галузі

2. Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції				
Параметр оцінки	**Коментар**	**Оцінка параметра**		
		3	**2**	**1**
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вищий рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців на ринку (1-3)
		3		
Темпи зростання ринку	Чим нижчий темп зростання ринку, тим вищий ризик постійного розподілу ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Сповільнюється, але росте	Високий
			2	
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижча диференціація продукту, тим вища стандартизація продукту - тим вищий ризик переходу споживача до різний компаній на ринку	Підприємства продають стандартизований товар	Продукція на ринку стандартизована за ключовими властивостями, але відрізняється додатковими характеристиками	Продукція фірм значно відрізняється між собою
			2	
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей в підвищенні цін, тим вищий ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості зростання цін	Є можливості зростання цін в межах покривання приросту витрат	Завжди є можливість зростання ціни для покриття приросту витрат і підвищення прибутку
		3		
Сумарний бал		**10**		

Аналізуючи дані таблиці 2.7, бачимо, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції оцінено на 10 балів, що свідчить про високий її рівень. Такий високий рівень є властивим в даній ситуації, адже ринок готових модульних

рішень насичений гравцями, котрі активно борються за його частку. Це також зумовлено сповільненим та незначним зростанням ринку та відносно низькою диференціацією продукту, адже більшість компаній в даній галузі пропонують схожі модульні рішення. В той же час, жорстка цінова конкуренція обмежує можливості для підвищення цін, що створює ризик зниження маржинальності та посилює тиск на збереження конкурентоспроможності.

Особливо увагу при аналізі потрібно звернути на загрозу появи нових або потенційних конкурентів . Потенційний конкурент - це компанія, яка в даний час не входить до нашого конкурентного ринкового середовища, але має на це всі шанси. Потенційними є ті конкуренти, поява яких можлива в найближчі два роки. [9, с. 38]

Перш за все, конкуренція є дуже інтенсивною для будь-якої компанії, це коли ми розглядаємо лише поточних конкурентів, які вже присутні в конкурентному середовищі. Однак найнебезпечніші конкуренти - це потенційні конкуренти, оскільки ми їх не знаємо і не маємо багато інформації про їх поведінку на ринку, і іноді компанії не знають, як їм протистояти та які інструменти протидії застосовувати. [6]

Таблиця 2.8 – Аналіз загрози появи нових конкурентів

3. Оцінка загрози входу нових гравців				
Параметр оцінки	**Коментар**	**Оцінка параметра**		
		3	**2**	**1**
Економія на масштабах виробництва	Чим більший обсяг виробництва, тим нижча вартість закупівлі матеріалів для виробництва товару, тим меншою мірою постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	Відсутній	Існує тільки в декількох гравців ринку	Існує у всіх гравців ринку
				1
Потужні торгові марки з високим рівень лояльності та впізнаваності	Чим сильніше почуваються існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям до неї вступити.	Відсутні великі гравці	2-3 великих гравців займають біля 50% ринку	2-3 великих гравців займають більше 80% ринку
			2	

Продовження таблиці 2.8

Диференціація продукту	Чим вище різноманітність товарів та послуг у галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок та зайняти вільну нішу	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті
			2	
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям.	Низький (окуповується за 1-3 місяці)	Середній (окуповується за 6-12 місяців)	Високий (окуповуєть-ся більше ніж за 1 рік)
				1
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
				1
Вплив державної політики	Уряд може лімітувати та закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини та інших важливих ресурсів, регламентування рівня цін	Немає обмежувальн-их санкцій зі сторони держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю контролює галузь та встановлює жорсткі обмеження
			2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни на збереження частки ринку - це значний бар'єр для входу нових гравців	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	За будь-якої спроби введення дешевшої пропозиції існуючі гравці знизять ціни
				1
Темпи зростання галузі	Чим вищий темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	Високий і зростаючий	Сповільнюється	Стагнація або падіння
			2	
Сумарний бал		**12**		

Таким чином, сумарний показник загрози входу нових учасників ринку становить 12, що вказує на середній рівень бар'єрів для проникнення на ринок.

Основними бар'єрами є високі вимоги до інвестицій, часткова закритість каналів дистрибуції, вплив державної регуляторної політики та готовність чинних учасників до цінової конкуренції. Водночас темпи зростання галузі та рівень диференціації продукту залишаються помірними, що створює потенційні можливості для нових гравців, проте супроводжується певними ризиками та викликами.

Таблиця 2.9 – Аналіз загроз зі сторони покупця

4. Ринкова влада покупця				
Параметр оцінки	**Коментар**	**Оцінка параметра**		
		3	**2**	**1**
Частка покупців з високим об'ємом продажів	Якщо покупці сконцентровані та здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки	Понад 80% продажів припадає на кількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілено між усіма клієнтами
				1
Схильність до переходу на товари-субститути	Чим нижчою є унікальність товару компанії, тим вища ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків.	Товар компанії не є унікальним, існують аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні хар-ки, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		3		
Чутливість до ціни	Чим вища чутливість до ціни, тим вища ймовірність того, що покупець придбає товар за нижчою ціною у конкурентів	Покупець завжди переключатиметься на товар з нижчою ціною	Покупець перемикатиметься лише за значної різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		3		
Споживачі не задоволені якістю, що пропонується на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку чи конкурентом	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
				1
Сумарний бал		**8**		

Проаналізувавши дані з таблиці 2.9, можна стверджувати, що ринкова влада покупців оцінюється як середня і становить 8 балів із можливих 12. А отже, основним викликом для підприємства «Ready Bathroom» є висока концентрація продажів серед кількох великих клієнтів, що може спричинити ризики залежності. Водночас, продукція має певний рівень унікальності, а споживачі високо оцінюють її якість, що знижує ймовірність переходу до конкурентів. Чутливість до цінових змін також залишається на середньому рівні, що зменшує загрозу цінової конкуренції. У цілому, компанія зберігає певний простір для стратегічного маневрування, проте доцільно спрямувати зусилля на диверсифікацію клієнтської бази для зниження залежності від основних покупців.

Таблиця 2.10 – Аналіз рівня впливу постачальників на конкурентоспроможність компанії «Ready Bathroom»

5. Загроза зі сторони постачальників			
Параметр оцінки	**Коментар**	**Оцінка параметра**	
		2	**1**
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополя	Широкий вибір постачальників
			1
Обмеженість ресурсів постачальників	Чим вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вища ймовірність зростання цін	Обмеженість в об'ємах	Необмеженість в об'ємах
			1
Витрати на перехід	Чим вище витрати переходу, тим вища загроза зростання цін	Високі витрати на перехід на інших постачальни-ків	Низькі витрати на перехід на інших постачальників
			1
Пріоритетність галузі для постачальника	Чим нижча пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги та зусиль він у неї вкладає, тим вищий ризик неякісної роботи	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
			1
Сумарний бал		**4**	

Таким чином, за даними таблиці 2.10 - рівень загрози з боку постачальників можемо оцінити як низький. Підприємство має доступ до широкого кола постачальників, ресурси доступні у достатній кількості, а витрати на зміну постачальника є незначними. Крім того, галузь займає важливе місце для постачальників, що посилює переговорну позицію компанії, знижує ймовірність необґрунтованого підвищення цін та мінімізує ризики перебоїв у постачанні. Водночас, підприємство часто здійснює замовлення у постачальників та виробників із Данії, де спостерігаються часті затримки в доставці. Це може створювати певні логістичні ризики та потребує додаткових заходів з управління постачанням для забезпечення стабільності ресурсного забезпечення.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ready Bathroom» доцільно зосередитися на посиленні маркетингової стратегії, оптимізації логістики, підвищенні гнучкості виробництва, диверсифікації клієнтської бази та впровадженні інноваційних екологічних рішень. Це дозволить ефективно використовувати наявні можливості та мінімізувати вплив зовнішніх загроз.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Підприємство «Ready Bathroom» функціонує на ринку з 2015 року і за цей час реалізувало понад 30 000 модулів для різних будівельних проектів у Данії та за її межами. Завдяки залученню досвідчених спеціалістів компанія змогла швидко зайняти нішу, виробляючи готові кабіни з початковою виробничою потужністю близько 1 000 одиниць на рік.

Завдяки інвестиціям у модернізацію виробництва та впровадженню автоматизованих технологій, компанія змогла поступово збільшити обсяги виробництва, досягавши навіть понад 5000 одиниць за рік.

Готові та запаковані модулі складуються на території підприємства загальною площею 9000 м² в місті Легніца в Польщі.

Компанія використовує різноманітні матеріали для виготовлення кабін, зокрема легкий бетон, сталь і плити з мікро волокна, а також комбіновані рішення. Це дозволяє адаптувати продукцію до конкретних вимог замовників, включаючи обмеження щодо ваги та розмірів конструкцій.

Підприємство вирізняється високим рівнем автоматизації та стандартизації виробничого процесу. Попередньо виготовлені ванні кімнати створюються на виробництві компанії та доставляються на об'єкти в готовому до монтажу стані.

Такий підхід забезпечує:

- скорочення часу будівництва;

- мінімізацію витрат на монтаж;

- високу якість готової продукції завдяки контролю на кожному етапі виробництва.

Проведемо аналіз найбільших конкурентів ТОВ «Ready Bathroom», як основних гравців на ринку модульних ванних кімнат.

Основними експортерами на ринку модульних ванних кімнат поряд з досліджуваним підприємством є компанії «Bathsystem», «Badelement Polska», «Domczar», «GreenBox», «Modular system», «KVS Sansystem», «EcoReadyBath», «Modul Panel» та інші компанії, що займають незначну частку ринку.

1. «Bathsystem» - італійський міжнародний лідер у виробництві преміальних модульних ванних боксів, заснований 1993 року в провінції Брешіа (Північна Італія). Ціле виробництво обіймає три заводи, загальна площа котрих складає 28 000 м² і випускається близько 12 000 ванних та кухонних модулів на рік.

Унікальність «Bathsystem» полягає у широкому асортименті виготовленої продукції, котра адаптована для будь-яких об'єктів: від економ-до преміум-рівня - житло, готелі, гуртожитки, лікарні, військові гуртожитки тощо. Клієнти - це глобальні корпорації, забудовники і девелопери з усього світу, а продукція «Bathsystem» постачалася на п'ять континентів.

У порівнянні з «Ready Bathroom», «Bathsystem» - значно більша та старша компанія, котра із глобальною присутністю та широким портфоліо функціонує на ринку вже 30 років. Її конкурентна перевага - італійська якість, проекти високої складності та різних цінових категорій. [18]

2. «Badelement» - дансько-польський виробник модульних ванних кімнат, заснований у 2008 році. Головний офіс підприємства розташований в Данії, а виробництво – на трьох заводах у Польщі (в Болеславці, Раковіцах та Новій Солі). Загальна виробнича потужність – близько 10 000 одиниць на рік.

Високий акцент фірма ставить на екологічності: всі їхні рішення відповідають вимогам сертифікації DGNB та Nordic Swan, а основні ринки поширення продукції - країни Північної Європи. Підприємство продукує як важкобетонні, так і легкі бетонні ванні кабіни, натомість його особливістю є виробництво інтегрованих комунікаційних шахт. [17]

3. «Domczar» – провідний польський виробник префабрикованих ванних кімнат, що почав функціонувати на ринку з 2008 року. Головний офіс знаходиться в місті Колно (Північно-Східна Польща), де розташований сучасний завод з річною виробничою потужністю близько 9 000 одиниць. Протягом 16 років компанія виготовила понад 50 000 модулів, в основному, на європейські ринки (Німеччина, Великобританія, Данія, Ісландія), а основними сегментами клієнтів є житлове будівництво, приватна оренда, готелі та студмістечка, а також використовується у великих польських проектах.

В переважній більшості, компанія спеціалізується на легкосталевих конструкціях з внутрішнім оздобленням, а її особливістю є детальний контроль якості на усіх етапах виробництва у відповідності до стандартів ISO 9001. [20]

4. «Green Box» - данська компанія, котра презентує себе як підприємство, що спеціалізується на модульних ванних кімнатах "майбутнього". Заснована у 2014 році, «Green Box» випускає близько 4 000 одиниць продукції на рік. Їхня базова конструкція - інноваційна й легка: каркас складається з оцинкованих сталевих касет, обшитих великими гіпсоволокнистими плитами, а підлоги – із монолітного бетонного покриття.

Компанія акцентує увагу на екологічності: використанні сертифікованих матеріалів та відповідність вимогам екомаркування Nordic Swan, адже основними ринками поширення продукції є такі розвинені країни як Данія, Швеція та Норвегія.

Збірні ванні кімнати від «Green Box» - єдині ванні кімнати данського виробництва, що мають сертифікат SINTEF, що є найвищим технічним сертифікатом у Скандинавії та має на меті випробування надійності ванних кімнат під високим тиском. [23]

5. «Modular System» це польська компанія, що розробляє та монтує готові контейнерні модулі для шкіл, офісів або тимчасових споруд (з урахуванням лазень, санвузлів, сходових клітин тощо).

З точки зору продукції, компанія не обмежена виключно санвузлами. На відміну від «Ready Bathroom», «Modular System» більше охоплює загальнобудівельний модульний сегмент, а основним ринком збуту є Польща. [25]

6. «KVS Sansystem» це австрійська компанія з 50-річним досвідом у сфері виробництва префабрикованих модулів. Компанія орієнтується насамперед на медичні установи, університетські та літні будинки, готелі та житлові будинки, для яких розробляє готові санвузли з підвищеними санітарними та естетичними вимогами.

Виробничі потужності включають повний цикл: від індивідуального проєктування до постачання і монтажу. Підприємству властива характерна технологія виробництва - гарячеоцинкована металева рама з високоякісними матеріалами та комплектуючими. На відміну від попередніх конкурентів, «KVS Sansystem» має більш вузьку нішу, адже в першу чергу постачає свою продукцію на ринки Австрії, Німеччини та Швейцарії. [24]

7. «EcoReadyBath» це польський виробник модульних ванних кімнат, що є частиною будівельної групи "Procyon", запустив виробництво на північному заході Польщі у 2018 році, а згодом - у 2022 році - відкрив новий завод площею понад 8 000 м². Його виробничі потужності оцінюються приблизно у 4 500 кабін

на рік або близько 85 виробничих одиниць на тиждень. Основні канали збуту це житлові будинки, готелі, студентські осередки та інші мультиблокові проекти. Підприємство також виконує проекти на індивідуальне замовлення для преміум-сегменту, наприклад для мережі готелів «Marriott».

Концепція діяльності «EcoReadyBath» є схожою до концепції «Ready Bathroom». Підприємство пропонує turn-key рішення «під ключ», натомість має сильніший фінансовий фундамент та більше джерел фінансування. [22]

8. «ModulPanel» – італійська компанія з Тоскани, заснована з метою впровадження інноваційних рішень префабрикованих систем, і котра першою започаткувала революційну систему облицювання TSP (tiled panel).

Загальна площа виробничого майданчика виносить близько 47 000 м², з яких 15 000 м² - криті приміщення, а річна виробнича потужність в середньому становить 2400 одиниць. Основні продукти компанії - це готові модулі у оздобленнях різних серій (MP Tile, MP Stone, MP Mosaic тощо), а цільові клієнти - це будівельні компанії та девелопери житлових та готельних комплексів. [26]

На основі вищеописаних даних про обсяги річної виготовленої продукції та виробничої площі, побудуємо та розрахуємо порівняльну таблицю з вирахуванням частки ринку кожного з конкурентів:

Таблиця 2.11 – Порівняльний конкурентний аналіз в галузі префабрикованих санвузлів

№	Назва компанії	Частка ринку, %	Кількість виготовлених одиниць на рік	Загальна площа виробництва, кв. м.
1.	Bathsystem	22,06	12000	28 000
2.	Badelement	18,38	10000	32 000
3.	Domczar	16,54	9000	12 000
4.	GreenBox	7,35	4000	8 000
5.	Ready Bathroom	7,35	4000	15 000
6.	Інші	7,35	~ 4000	-
7.	Modular system	6,43	3500	10 500
8.	KVS Sansystem	5,51	3000	9 000
9.	EcoReadyBath	4,60	2500	8 400
10.	Modul panel	4,41	2400	9 000
Разом:		100,00	54400	131900

В результаті, проаналізований ринок характеризується високою концентрацією: три лідери («Bathsystem», «Badelement», «Domczar») разом займають понад 57% ринку. Загальний обсяг виробництва складає понад 54 000 одиниць на рік із сумарною виробничою площею понад 131 000 кв. м.

«Ready Bathroom» посідає стабільне місце на ринку префабрикованих модульних ванних кімнат (рисунок 2.2), маючи конкурентні переваги у вигляді гнучкості виробництва та цілеспрямованої регіональної стратегії. Проте, для зміцнення позицій на ринку, компанії варто звернути увагу на розширення виробничих потужностей, використовуючи наявні площі більш ефективно та розширення географії збуту, враховуючи успішний досвід конкурентів. Це дозволить підприємству не лише утримати існуючу частку ринку, а й суттєво розширити її, відповідаючи сучасним вимогам будівельної індустрії та споживачів.

Основні напрями збуту - країни Європи, зокрема Північна та Північно-Західна Європа, рідше Балкани та США.

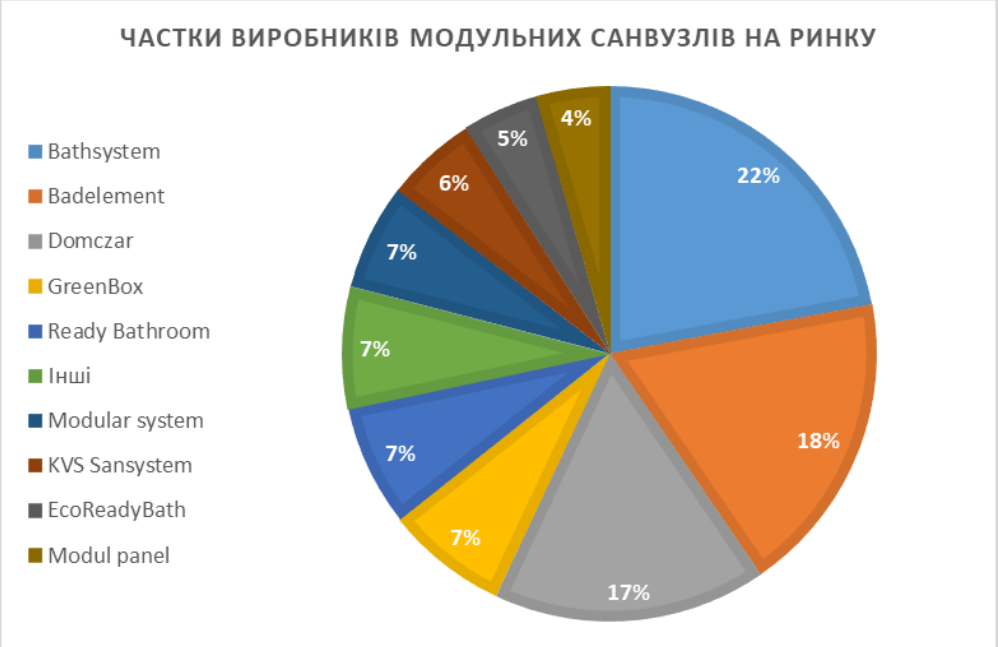


Рисунок 2.2 – Графічне зображення поділу ринку префабрикованих санвузлів між конкурентами

На основі даних таблиці 2.11 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.3):

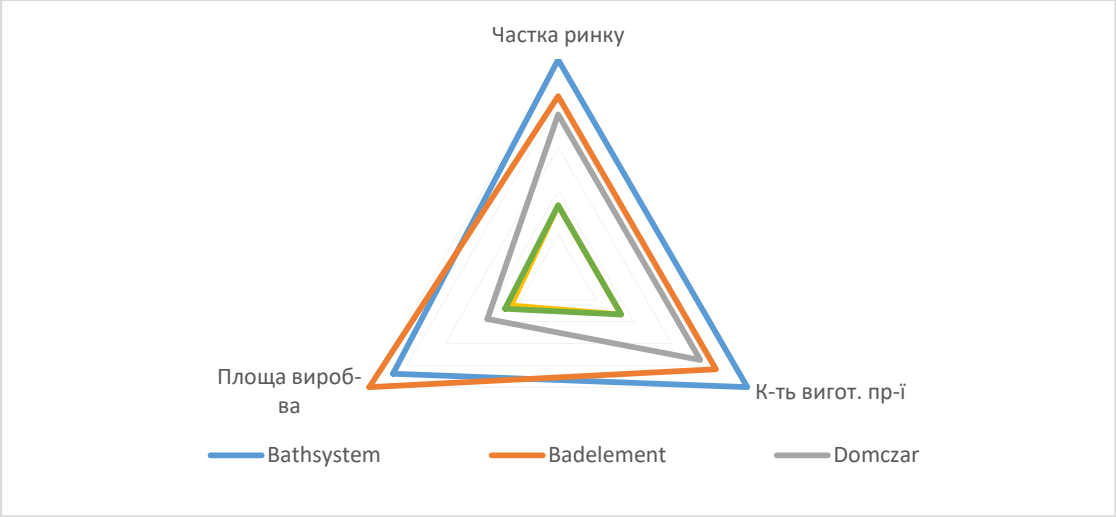


Рисунок 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності найбільших виробників префабрикованих санвузлів

Таким чином, діаграма переконливо ілюструє, що «Bathsystem», «Badelement» та «Domczar» займають провідні позиції на ринку модульних санвузлів за основними показниками: часткою ринку, виробничими площами та обсягом виготовленої продукції. «Bathsystem» очолює рейтинг за всіма критеріями, в той час як «Green Box» і «Ready Bathroom» демонструють значно нижчі показники у всіх категоріях, що вказує на високу концентрацію ринку та домінування кількох ключових учасників.

За умов високої концентрації ринку та домінування кількох ключових учасників, потреба в продуктових інноваціях є критичною.

Такого роду інновації дозволяють виділитися серед сильних конкурентів, пропонуючи унікальну цінність та залучати нових клієнтів через новизну, зручність чи кращу якість.

Окрім того, вони дозволяють реагувати швидше на зміни потреб ринку та уникати прямої цінової конкуренції. За допомогою продуктових інновацій підприємство зміцнить свій бренд як інноваційного, гнучкого та клієнтоорієнтованого гравця.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА БАЗІ ІННОВАЦІЙ

3.1 Виявлення проблемних зон та можливості їх покращення

Перш за все, варто зазначити, що покращення виявлених проблемних зон, повинно бути спрямоване на покращення конкурентоспроможності підприємства.

Базуючись на аналізі, проведеному у другому розділі, виявимо основні проблеми та запропонуємо загальні можливості їх покращення:

1. Висока собівартість виробництва: значна частина статті витрат виділяється на матеріали та переробку, оскільки підприємство самостійно продукує та переробляє бетон. В свою чергу, такі високі витрати формують низьку маржу в умовах в умовах жорсткої цінової конкуренції.

В даному випадку пропонується переглянути ланцюги поставок з метою диверсифікації та торгової переваги в переговорах з постачальниками. Додатковим рішенням можуть бути інвестиції в автоматизацію виробничих процесів для зниження трудовитрат і браку.

2. Залежність від окремих постачальників, що підвищує ризик перебоїв чи раптового подорожчання матеріалів або компонентів.

В якості покращення ситуації, необхідно побудувати матрицю альтернативних постачальників (як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках) та укласти рамкові договори з фіксацією цінових лімітів.

3. Низька впізнаваність бренду, у порівнянні з лідерами ринку, призводить до втрати частини потенційного попиту. Тому необхідно сформувати чітку маркетингову стратегію, розробити унікальну торгову пропозицію, розпочати кампанію в соціальних мережах для збільшення впізнаваності та знайомства з аудиторією, систематично приймати участь у галузевих виставках, розробити

портфоліо з успішних проєктів для B2B порталу та публікацій у профільних медіа, активно розвивати сторінки у мережах LinkedIn та Facebook.

4. Шаблонність та обмежена гнучкість у індивідуальних замовленнях, що не дозволяє швидко адаптуватися під нестандартні запити клієнтів. Рішенням може бути створення модульного конфігуратора (конструктора) з набором таких опцій як матеріали, обробка, додаткова сантехніка. Окрім того можна запустити невеличкий відділ для тестування швидких прототипів.

Компанія «Ready Bathroom» функціонує в сегменті модульних ванних кімнат, де рівень конкуренції є надзвичайно високим. За результатами аналізу п’яти сил Портера, внутрішньогалузева конкуренція оцінюється у 10 балів, що свідчить про перенасиченість ринку і боротьбу переважно на основі цінової політики. Конкуренти, такі як «Bathsystem», «Badelement» та інші європейські гравці, мають більший досвід, сильніші бренди, кращу дистрибуцію та потужні відділи. «Ready Bathroom» у такому середовищі має лише 7,35% частки ринку та обмежені виробничі потужності. Це ставить компанію у менш вигідне стратегічне становище, особливо на тлі високого рівня очікувань клієнтів у Скандинавії та країнах ЄС.

Однак, попри складну конкурентну ситуацію, компанія має низку можливостей для стратегічного зростання. Одним із ключових шляхів є диференціація за нефінансовими параметрами, зокрема екологічністю, якістю матеріалів, швидкістю виробництва та адаптацією під індивідуальні потреби клієнтів. Отримання сертифікатів Nordic Swan, SINTEF, CE, або BREEAM не лише дозволить вийти на більш вимогливі ринки, але й створить додану вартість продукту.

Також варто звернути увагу на посилення впізнаваності бренду, адже в умовах B2B-продажів особисті довіра та репутація часто важливіші за ціни. Участь у будівельних виставках, як наприклад Nordbygg, Bygg Reis Deg, публікації у профільних виданнях та кейси успішних впроваджень допоможуть створити стійке ринкове позиціонування.

Ще одним вектором є розширення виробництва та географії продажів. Компанія вже має добру технічну базу, тому може інвестувати в масштабування через нарощування існуючих потужностей або відкриття нових модульних цехів поблизу основних ринків збуту (наприклад, на півдні Швеції чи в північній Німеччині). Паралельно з цим варто активізувати вихід на нові регіональні ринки, зокрема на Великобританію, США та Канаду та Східну Європу, де попит на такого типу продукцію постійно зростає у сегменті готелів, лікарень та житла. Це дозволить зменшити залежність від обмеженого скандинавського ринку та розширити поле для маневрів.

5. Зовнішні ризики та макроекономічний контекст. Операційна діяльність компанії значною мірою залежить від зовнішніх факторів, які можуть істотно впливати на витрати, доходи та прибутковість. Однією з ключових проблем є валютна нестабільність, особливо враховуючи, що велика частина закупівель матеріалів та компонентів здійснюється за імпортом, тоді як доходи можуть надходити у локальній валюті (датській або шведській кроні). Такі валютні коливання знижують передбачуваність грошових потоків і маржу проєктів. У відповідь на це компанія може використовувати створення мультивалютних рахунків для оперативного перерозподілу ризиків.

Також значну загрозу становить нестабільна вартість будівельних матеріалів (бетон, кераміка, метали), особливо в умовах інфляційного тиску та нестабільного постачання. Зростання цін напряму вдаряє по собівартості продукції. Щоб пом’якшити ці ризики, компанія може укладати довгострокові договори з фіксованими цінами, а також шукати локальних постачальників у регіонах присутності, що зменшить логістичні витрати.

Ще один зовнішній чинник – це посилення екологічного регулювання в ЄС. Все більше держав вводять вимоги щодо викидів вуглецю, використання перероблюваних матеріалів та енергоефективності у будівництві. Якщо компанія не адаптується до нових стандартів, вона може втратити контракти або зіткнутися з юридичними бар’єрами. Тому доцільно інвестувати у «зелені» технології: водозберігаючі системи, ізоляційні матеріали нового покоління,

сантехніку та активно отримувати екологічні сертифікати, які є обов'язковими для участі у тендерах.

Нарешті, варто враховувати глобальні тренди в урбанізації та нестачі житла. Ці тренди створюють стратегічні можливості для компанії як постачальника швидких рішень - готових санвузлів для житлових модулів, кампусів, військових та муніципальних об'єктів, тощо. Участь у таких проєктах (у тому числі в рамках державно-приватного партнерства) може дати нові канали росту й довгострокові контракти.

Таким чином, підприємство «Ready Bathroom» знаходиться на складному, але перспективному етапі розвитку. Попри тиск з боку потужних конкурентів та зовнішні макроекономічні виклики, компанія має реальні можливості для зростання. Її стратегія повинна базуватись на диференціації, масштабуванні, екологічності, фінансовій гнучкості та активній експансії на нові ринки.

3.2 Обґрунтування рішення щодо покращення конкурентоспроможності підприємства «Ready Bathroom»

Для покращення конкурентоспроможності підприємства «Ready Bathroom», розглянемо впровадження ідеї диверсифікації виробництва, тобто продукування сталевих профілів для логістичної галузі в цілях повнішого використання вже наявних виробничих потужностей.

«Ready Bathroom» вже має певний досвід у впровадженні інноваційних технологій як у виробництві, так і в управлінні ресурсами підприємства, зокрема використання автоматизованих ERP-систем, цифрового моделювання та моніторингу виробничих процесів.

В той час, як конкуренти виготовляють модульні конструкції з чистих бетонних сумішей, на підприємстві використовують технологію дисперсного армування.

Дисперсне армування являє собою бетонну стяжку з додаванням сталевих волокон. Волокна зміцнюють бетон і роблять стяжку більш стійкою. Вони

обмежують утворення тріщин і щілин, особливо в свіжому бетоні. Сприятливий ефект також помітний у довгостроковій перспективі. Завдяки волокнам покращуються якість бетону та його функціональні властивості.

В цілому використання даної технології дає багато переваг:

- зниження ризику появи подряпин і мікротріщин;

- підвищена стійкість до механічних пошкоджень - бетон більш стійкий до стирання і осипання;

- підвищена стійкість до розтягування - поверхня стяжки не тріскається;

- підвищена стійкість до статичних і динамічних навантажень - рівномірно розподілені волокна зміцнюють бетон по всій його товщині (а не тільки на поверхні, як, наприклад, арматурна сітка в стелі або фундаментних плитах);

підвищена стійкість до низьких температур – поліпшення показників морозостійкості;

- підвищена вогнестійкість і зменшення відколювання бетону під час пожежі;

- в окремих випадках можна використовувати шар бетону меншої товщини, тобто використовувати менше бетону і тим самим зменшити собівартість на один виріб. [33]

В такого виду модулях підлога залита з водостійкого бетону (С30/37), а стіни/стеля з легкого бетону (LC20/22). Стандартна вага такої моделі становить приблизно 750-850 кг/м2. [29]

Більш легкі моделі виготовляються зі сталевих конструкцій та мікроволоконних плит.

Інноваційність таких моделей полягає в тому, що сталеві конструкції виготовляються безпосередньо на підприємстві, висококваліфікованими спеціалістами на спеціальній машині для згинання сталевих профілів. Завдяки такій машині, витрати знижуються, адже замовляти готові сталеві каркаси у зовнішніх фірм було б набагато дорожче, ніж виготовляти самим, оскільки мінімізуються не тільки витрати на замовлення продукції, але також зводяться до мінімуму логістичні витрати.

Машини для формування сталевих каркасів дозволяють виготовляти дрібносерійні партії без великих витрат на створення прес-форм або інші дорогі етапи виробництва. Це робить технологію економічно вигідною для малих проектів, що збільшує конкурентоспроможність підприємства, оскільки є можливість створювати проекти не тільки довгострокові, але й для дрібних замовників.

Окрім того можна конфігурувати розміри друкованих деталей та змінювати у відповідності до вимог проекту. В той час як більшість зовнішніх підприємств, котрі надають послуги металодруку, встановлюють певні обмеження стосовно вимірів та ваги деталей.

Таким чином, вага такого санвузла знижується до 350-450 кг/м2. Це також дозволяє суттєво заощадити на витратах на транспорт. Оскільки діють певні вагові обмеження на транспортування, виробництво легких сталевих модулів дозволяє вмістити на авто більшу кількість готових одиниць і, тим самим, заощадити на транспортних витратах.

Профілезгинальний верстат - це прилад, призначений для виготовлення металевих профілів із рулонного металу. Розглянемо детальніше схему виготовлення конструкцій на ньому:



Рисунок 3.1 – Процес виготовлення сталевої конструкції на верстаті

Процес виготовлення металевої конструкції (рис. 3.1) починається з підготовки сировини, після чого здійснюється налаштування профілезгинальної машини у програмі CAD. Оператор вводить у систему креслення сталевих

профілів відповідно до специфікацій модульних каркасів. Коли лист металу проходить через ряд формуючих валів, вони поступово згинають його до заданої форми. Наступним етапом є перевірка на точність вимірів, після чого здійснюється збірка каркасу. До зібраної конструкції кріпляться додаткові елементи, а її покривають захисним антикорозійним шаром. Далі проводиться контрольна перевірка на міцність і стійкість конструкції. Після цього до каркасу кріпляться мікроволоконні плити. На завершальному етапі готову конструкцію відвантажують на виробничий майданчик для подальшого кріплення гідравлічної системи, облицювання та комплектації.

На даний момент профілезгинальна машина, яка використовується на підприємстві «Ready Bathroom», завантажена лише на 10% від свого потенціалу. Це свідчить про значне неповне використання наявного обладнання, що, у свою чергу, означає недоотримання можливого прибутку та неефективне використання інвестицій у виробничі потужності. Причинами такого низького рівня завантаження є обмежена кількість замовлень легких моделей санвузлів на Скандинавський ринок, відсутність адаптації виробництва під зовнішні ринки та недостатня диверсифікація продукції.

В умовах, коли профілезгинальний верстат працює лише на 10% від своєї максимальної потужності, підприємство фактично втрачає можливість оптимізувати собівартість продукції, підвищити рентабельність та розширити асортимент виробів. Повніше використання цього обладнання могло б забезпечити додаткові доходи та підвищити гнучкість виробництва.

У зв’язку з цим, доцільно розглянути можливість ширшого застосування профілезгинальної машини. Її інноваційний потенціал дозволяє не лише задовольняти внутрішні потреби підприємства, а й виходити на нові ринки, пропонуючи сучасні металеві профілі для різних галузей. Це дасть змогу не лише збільшити завантаженість обладнання, а й суттєво розширити ринкову частку компанії, підвищити її конкурентоспроможність та зміцнити позиції серед лідерів галузі.

З огляду на тенденції розвитку логістичної галузі, що динамічно зростає та потребує сучасних, легких і міцних металевих конструкцій, пропонується адаптувати виробництво під виготовлення профілів для логістичних компаній (наприклад, для складів, стелажних систем, контейнерів, транспортних платформ тощо). Це дозволить не лише ефективніше використовувати наявне обладнання, а й диверсифікувати продуктову лінійку, залучити нових клієнтів та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

3.3 Оцінка ефективності запропонованого рішення

Підприємство має профілезгинальну машину та двох кваліфікованих працівників. Повна завантаженість складає 40 годин на тиждень за умови незмінної чисельності працівників. Поточна завантаженість машини становить 10%, проте планується збільшити її до 50% за рахунок диверсифікації виробництва, тобто продукції стелажів для логістичної галузі.

Нижче проведемо розрахунок доходів, витрат та рентабельності такого виробництва.

Технічні параметри машини дозволяють виготовляти до 15 метрів профілю за хвилину, що складає 900 метрів на годину. За умови поступового збільшення завантаженості до 50%, машина працюватиме 20 годин на тиждень. Тоді загальний обсяг виробництва складатиме:

$$20 \text{ год} * 900 \text{ м/год} = 18\,000 \text{ м},$$

що дозволить виготовляти 18 000 метрів профілю щотижня або 72 000 метрів щомісяця. Це суттєво підвищує обсяги виробництва у порівнянні з поточним завантаженням у 10%.

Основні витрати підприємства включають витрати на матеріали, електроенергію, заробітну плату працівникам та ліцензію на програмне забезпечення.

Додаткові витрати включають збільшення навантаження на відділ продажів з метою пошуку нових клієнтів.

Матеріали: сталь закуповується у зовнішніх постачальників за ціною 44,15 грн за кг профілю. За тиждень потрібно закупити 18 000 метрів матеріалу.

За умови, що 1 кг становить 1,12 метрів сталі, тижневі витрати на закупівлю сталі становитимуть:

$$18\,000 / 1{,}12 = 16\,071 \text{ кг}$$

$$16\,071 \text{ кг} * 44{,}15 \text{ грн} = 709\,534 \text{ грн}$$

Додатково потрібно закупити кріплення для форм у кількості 15 000 ціною 1,56 грн/шт., що тижнево складатиме суму витрати на 23 400 грн.

Тижнева потреба антикорозійної рідини становить 10 упакувань на тиждень, вартість котрих становитиме 1940 грн при ціні 194 грн/од.

Плановані затрати електроенергії виноситимуть 8 кВт/год або тижнево 160 кВт/год. При фіксованій ціні 17 грн за кВ/год, витрати на електроенергію дорівнюватимуть:

$$17 * 160 \text{ кВт/год} = 2720 \text{ грн}$$

Витрати заробітної плати для двох працівників складають 223 000 гривень на місяць або 55 750 гривень на тиждень.

Витрати на програмне забезпечення CAD становлять 22 300 гривень на місяць, або 5 575 грн на тиждень.

Також заплановані додаткові витрати у розмірі 55 750 грн за послуги відділу продажів у пошуку нових клієнтів.

Розрахунок витрат у розрізі одного тижня та місяця наведемо у таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 – Обсяги витрат на запровадження диверсифікованого виробництва

Тип витрат	Витрати	Витрати/тиждень, грн	Витрати/місяць, грн
Основні витрати	Сталь	709 534	2 838 136
	Кріплення	23 400	93 600
	Антикорозійний спрей	1 940	7 760
	Електроенергія	2 720	10 880
	Заробітна плата	55 750	223 000
	Програмування CAD	5 575	22 300
Додаткові витрати	Оплата послуг відділу продаж	13 937,5	55 750
Разом:	-	812 856,5	3 251 426

Після оцінки витрат, розрахуємо вартість реалізації. За умови, що середньоринкова ціна реалізації одного метра профілю становить 111,5 гривень, тижневий дохід складе:

18 000 м * 111,5 грн = 2 007 000 грн

Таким чином, дохід від реалізації за один місяць становитиме 8 028 000 грн.

Прибуток від реалізації = Дохід від реалізації – Витрати = 4 776 574

Чистий прибуток = Прибуток від реалізації – Податки.

ЧП = 3 916 790,68 грн = 3 916,7 тис. грн

Рентабельність виробництва (Р) розраховується як відношення прибутку до сукупних витрат:

$$\text{Р} = \frac{\text{П}}{\text{В}} \times 100\ \%\ , \qquad (3.1)$$

таким чином, Р = (4 776 574 / 3 251 426)*100% = 147 %

Отримані результати свідчать, що після впровадження диверсифікації виробництва на вже наявних інноваційних верстатах, проект окупиться на 147%, а отже, за низьких капіталовкладень можна вважати його доцільним.

Отже, розширення виробничого профілю підприємства за рахунок запуску серійного виготовлення стелажів на наявному профілезгинальному верстаті із розрахунковою рентабельністю в 147 % може суттєво посилити ринкову позицію підприємства «Ready Bathroom».

По-перше, це дозволить максимально завантажити обладнання, що раніше працювало на неповну потужність, оскільки замість обмежених галуззю модульних санвузлів фірма отримає два незалежні продуктові потоки. Завдяки економії на масштабі виробництва, значні постійні витрати (амортизація верстатів, оренда цеху, витрати на обслуговування) розподіляться на збільшений обсяг продукції, що знизить середню собівартість кожного виробу і підвищить загальну рентабельність капіталу.

По-друге, диверсифікація виробництва знижує бізнес-ризики, пов’язані із коливаннями попиту в тісній ніші префабрикованих санвузлів. У разі спаду в одній категорії, продажі в іншій здатні компенсувати втрати й забезпечити

стабільну виручку. Такого роду вихід на нові ринки відкриває доступ до ширшого кола клієнтів - від логістичних і торговельних компаній до промислових підприємств.

Беручи до уваги, що чистий прибуток у 2024 році складав 4839,9 тис. грн., за оцінкою експертів після впровадження запропонованих рішень у 2025 році він складе 8756,6 тис. грн.

Щоб обчислити відсоток збільшення прибутку, використаємо формулу:

$$П\% = \frac{П_{2025} - П_{2024}}{П_{2024}} x100, \quad (3.2)$$

Підставивши значення, планове збільшення прибутку після впровадження пропозицій становитиме 80,9 %.

На рисунку 3.2 графічно зобразимо порівняння чистого прибутку підприємства у розрізі трьох років після впровадження запропонованих рішень.

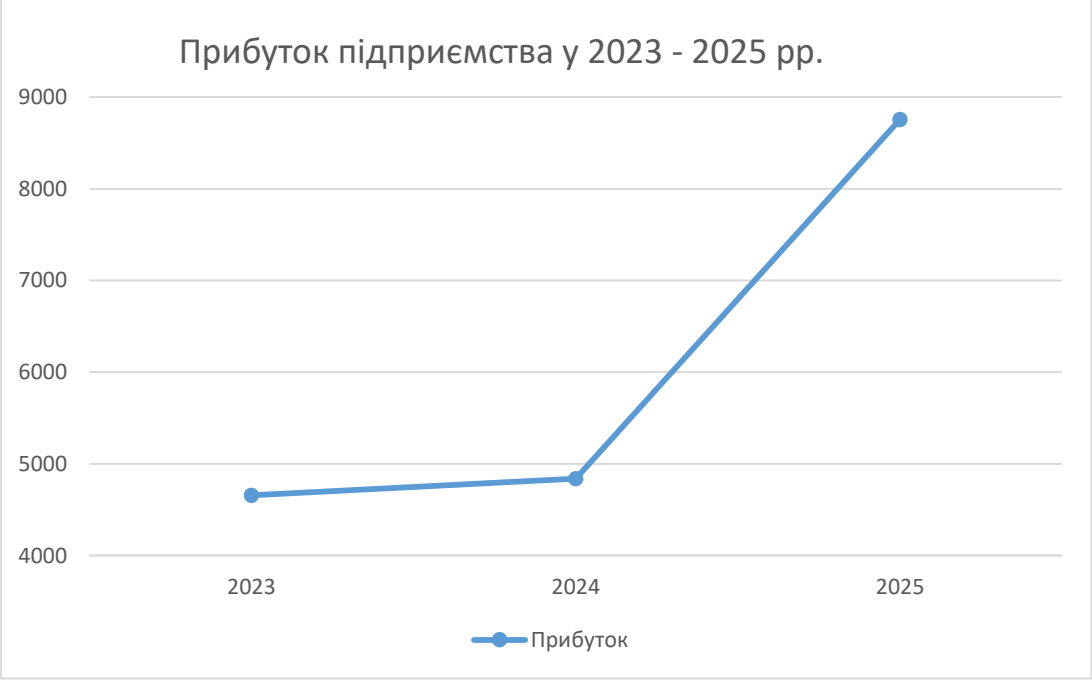


Рисунок 3.2 – Порівняння чистого прибутку «Ready Bathroom» у 2023 – 2025 роках

Окрім того варто зазначити, що поява двох конкурентоздатних продуктів (префабрикованих санвузлів та транспортних стелажів) створює для підприємства образ гнучкого інноватора, здатного адаптувати свої технології під різні потреби замовників. В такий спосіб «Ready Bathroom» матиме змогу пропонувати привабливі ціни чи швидші терміни виготовлення, витискаючи з

ринку компанії, що спеціалізуються лише на одному продукті. Крім того, підвищення операційної ефективності та зростання оборотності капіталу зробить підприємство більш привабливим для інвесторів і кредиторів, оскільки фінансові мультиплікатори демонструватимуть стабільний приріст.

Безсумнівно, успіх ідеї залежатиме від організації продажів і контролю якості. Доведеться запровадити специфічні процедури перевірки точності геометрії та вантажопідйомності стелажів. Водночас грамотне планування виробничих змін та чітке балансування графіків випуску обох лінійок допоможуть скоротити ризики та закріпити конкурентну перевагу підприємства на ринку.

В кінцевому результаті, запуск виробництва стелажів на вже наявних верстатах із 147 % рентабельністю не лише підвищить завантаженість обладнання та знизить собівартість одиниці продукції, а й забезпечить довгострокове зміцнення фінансової стійкості, розширення клієнтської бази і формування образу універсального, ефективного виробника-інноватора.

ВИСНОВКИ

Інновації є основою формування та утримання конкурентних переваг підприємства в умовах сучасного ринку. Вони охоплюють створення нових технологій, продуктів і послуг, а також впровадження організаційних змін.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати наявні ресурси, задовольняти потреби споживачів та оперативно реагувати на ринкові зміни. Основними факторами виступають інноваційність, якість продукції та послуг, маркетингова стратегія, цінова політика та ресурсний потенціал. Для її оцінки застосовуються ресурсний підхід (оцінка унікальності й організованості ресурсів), структурний (аналіз ринку, рівня конкуренції та бар'єрів входу) та функціональний (аналіз внутрішніх показників діяльності).

Дослідження діяльності ТОВ «Ready Bathroom», що спеціалізується на виготовленні модульних префабрикованих санвузлів, дало змогу сформувати комплексне уявлення про його стан та перспективи. У 2022–2024 роках спостерігалося зростання активів на 13,8 %, що свідчить про розвиток компанії. Зростання нематеріальних активів вказує на інвестиції в інновації, проте одночасно зафіксовано скорочення оборотних активів, збільшення дебіторської заборгованості та зниження прибутковості, зумовлене перевищенням витрат над доходами. Незважаючи на це, підприємство зберігає задовільну ліквідність.

Аналіз зовнішнього середовища у другому розділі показав, що основними сильними сторонами компанії є якість продукції, використання сучасних технологій, енергоефективність та відповідність міжнародним стандартам. Слабкими сторонами є висока собівартість, логістичні труднощі, залежність від постачальників та низький рівень впізнаваності бренду. Можливості полягають у розширенні асортименту, виході на нові ринки, впровадженні екологічних рішень і диверсифікації клієнтської бази. Серед загроз виділяються посилення конкуренції, коливання валютних курсів, законодавчі зміни, економічна волатильність та зростання цін на матеріали.

Було виявлено високу конкуренцію у галузі та помірні бар’єри для входу. Покупці мають середній рівень ринкової влади, що пов’язано з концентрацією продажів серед обмеженої кількості великих клієнтів. Постачальники мають відносно низький вплив, хоча логістичні ризики залишаються актуальними.

Для зміцнення позицій на ринку підприємству рекомендовано зосередитися на оптимізації витрат, посиленні маркетингової діяльності, підвищенні гнучкості виробництва, розширенні клієнтської бази та впровадженні інноваційних екологічних рішень.

У межах пошуку шляхів покращення конкурентоспроможності, у третьому розділі було запропоновано запровадити інновації в виробництві шляхом його диверсифікації на вже існуючому обладнанні. Дане рішення дозволяє знизити рівень простоїв, збільшити завантаженість машин до 50 % без значних додаткових інвестицій і при цьому зберегти гнучкість у виготовленні основної продукції.

Розрахункова рентабельність у 147 % свідчить про високу ефективність запропонованої ідеї, яке забезпечує додатковий прибуток і швидку окупність.

Крім того, вихід на нові сегменти ринку знижує залежність від попиту в основній ніші, посилює стійкість бізнесу до ринкових коливань і створює потенціал для зростання. Конкурентна перевага полягає у здатності швидко адаптувати технологічні процеси до нових завдань, що вигідно вирізняє «Ready Bathroom» серед інших гравців ринку.

Таким чином, запропонована стратегія інноваційного розвитку дозволяє не лише підвищити ефективність використання ресурсів, але й зміцнити фінансову стабільність підприємства, забезпечити стійкий розвиток і покращити його конкурентні позиції на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Архірєєв С. І., Мєшкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. Журнал «Бізнесінформ». 2022. №11. С. 210 - 221.

2. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. Науковий журнал «Економіка: реалії часу». 2023. № 4 (68). С. 83 - 88.

3. Гальчук А.А. Трактування та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність». Журнал «Ефективна економіка». 2021. №9. С. 55.

4. Дикань В. Л., Боровик Ю. Т., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2021. 387 с.

5. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81 - 82. С. 11 - 34.

6. Інвестиції і що потрібно для їх залучення: веб-сайт. URL: https://lb.ua/blog/olena_korobkova/546758_investitsii_i_shcho_potribno_ih.html (дата звернення 30.05.2025)

7. Лабурцева О. Маркетингова цінова політика роздрібних торговельних мереж. Вісник КНТЕУ. 2021. №137. С. 92 - 105.

8. Михальчук І. Конкурентоспроможність підприємницьких структур як об'єкт управління: еволюція методологічних підходів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №3. С. 323 - 330.

9. Овчаренко Л. Конкурентні сили як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану та напрямки їх аналізу. Журнал «Цифрова економіка та економічна безпека». 2023. № 6 (6). С. 36 - 40.

10. Омельченко А. І. Технологічний розвиток як складова інноваційного розвитку промислового підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. №76. С. 514 - 521.

11. Плахотнік О. Конспект лекцій з дисципліни «Економіка інновацій» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня всіх технічних спеціальностей. Кам'янське. 2022. С. 62.

12. Полусмяк Ю. І., Паслюк Т. С., Баранов С. Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в післявоєнний період. Журнал «Менеджмент та підприємництво: Тенденції розвитку». 2023. № 4 (26). С. 115 - 129.

13. Романчукевич В. В. Роль державної фінансової політики сталого розвитку в умовах глобалізації. Журнал «Науковий погляд: Економіка та управління». 2021. №1(67). С. 198.

14. Салнікова Т. С., Матнєнко Н. Н., Мезяков Ю. А. Збільшення ролі ресурсного потенціалу в економічному розвитку організації в сучасних умовах. Міжнародний науковий журнал. 2023. №5. С. 131.

15. Управління інноваціями в сучасній організації / під ред. В. А. Євтушевського. Київ: Нічлава, 2006. 359 с.

16. Що таке інновації та як вони стимулюють економіку: веб-сайт. URL: https://vctr.media/ua/shho-take-innovacziyi-ta-yak-voni-stimulyuyut-ekonomiku-109052/ (дата звернення 30.05.2025)

17. Badelement: веб-сайт. URL: https://badelement.dk/pl/ (дата звернення 30.05.2025)

18. Bathsystem: веб-сайт. URL: https://www.bathsystem.com/en/ (дата звернення 30.05.2025)

19. Disruptive Innovation Examples: веб-сайт. URL: https://ahaslides.com/uk/blog/disruptive-innovation-examples/ (дата звернення 30.05.2025)

20. Domczar: веб-сайт. URL: https://domczar.pl/ (дата звернення 30.05.2025)

21. Dorin M. Product and process innovation: a new perspective on the organizational development. International Journal Of Advance Research And Innovative Ideas In Education. 2018. № 3(6). P. 132 - 138.

22. EcoReadyBath: веб-сайт. URL: https://erb-pods.com/ (дата звернення 30.05.2025)

23. GreenBox: веб-сайт. URL: https://www.greenboxdenmark.com/ (дата звернення 30.05.2025)

24. KVS Sansystem: веб-сайт. URL: https://www.kvs-sansystem.com/ (дата звернення 30.05.2025)

25. Modular System: веб-сайт. URL: https://modularsystem.pl/ (дата звернення 30.05.2025)

26. Modul Panel: веб-сайт. URL: https://modulpanel.it/en/ (дата звернення 30.05.2025)

27. Panasiewicz L. Differences in understanding dynamic capabilities in direct research. Zeszyty Naukowe. 2023. № 168. С. 12.

28. Product innovation strategy. Types, benefits, and processes: веб-сайт. URL: https://www.paddle.com/resources/product-innovation (дата звернення 30.05.2025)

29. Ready Bathroom: веб-сайт. URL: https://www.readybathroom.com/products (дата звернення 30.05.2025)

30. Sustaining vs. Disruptive Innovation: What's the Difference?: веб-сайт. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/sustaining-vs-disruptive-innovation (дата звернення 30.05.2025)

31. Understanding the different types of innovation at the heart of change: веб-сайт. URL: https://online.stanford.edu/understanding-different-types-innovation-heart-change (дата звернення 30.05.2025)

32. Use and Limitation of Concentration Measures in Identifying Market Structure: веб-сайт. URL: https://analystprep.com/cfa-level-1-exam/economics/use-and-limitation-of-concentration-measures-in-identifying-market-structure/ (дата звернення 30.05.2025)

33. Zbrojenie rozproszone: веб-сайт. URL: https://siatpolove.pl/pl/c/Zbrojenie-rozproszone/2 (дата звернення 30.05.2025)

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: «Дослідження ролі інновацій у підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «Ready Bathroom»»

Обсяг пояснювальної записки: 65 аркушів.

Кількість рисунків: 8

Кількість таблиць: 14

Графічний матеріал (слайди, плакати): 11 шт.

1. Введення.
2. Опис цілей та завдань.
3. Гіпотеза.
4. Актуальність теми.
5. Методологія.
6. Результати дослідження.
7. Аналіз результатів.
8. Підсумок спостережень.
9. Цінність роботи.
10. Подальші перспективи.
11. Список літератури.

«9» червня 2025 р.

(Підпис)