

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)

Вікторія ЧОБИТОК  
(ім'я, прізвище)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ»**

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 051 «Економіка»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Економіка бізнесу»

(назва освітньої програми)

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Вікторія БЛАЖКО  
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО  
(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»  
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Завідувач кафедри  
Вікторія ЧОБІТОК  
(ім'я, прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Блажко Вікторії Богданівни  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 051 «Економіка»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації  
спеціальності)

Освітня програма «Економіка бізнесу»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах»
2. Керівник роботи: Дем'яненко Тетяна Іванівна, к.е.н., доц.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400

3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року

4. Вихідні дані до роботи:

5. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Концептуальні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання

2) Аналітична оцінка стану управління конкурентоспроможністю ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

3) Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

## 6. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання      | Термін виконання | Позначки керівника про виконання завдань |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|
| 1     | Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження                         | 02.03.2026 р.    |                                          |
| 2     | Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи                    | 16.03.2026 р     |                                          |
| 3     | Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу                     | 03.04.2026 р     |                                          |
| 4     | Розробка та написання рекомендаційної частини роботи                                 | 20.04.2026 р     |                                          |
| 5     | Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури | 27.04.2026 р     |                                          |
| 6     | Перевірка на антиплагіат                                                             | 01.05.2026 р     |                                          |
| 7     | Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі                           | 10.05.2026 р     |                                          |

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Вікторія БЛАЖКО

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО

(ім'я, прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Блажко В.Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 051 «Економіка» – Української інженерно-педагогічної академії. – Харків, 2026. – 82 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах як ключовий чинник забезпечення його стійкого розвитку та підвищення ефективності функціонування. Розкрито сутність конкурентоспроможності підприємства, визначено роль формування та реалізації конкурентних переваг у зміцненні позицій підприємства на ринку, підвищенні якості продукції та послуг, а також у раціональному використанні ресурсного потенціалу.

Проаналізовано сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема застосування стратегічного планування, інноваційного розвитку, удосконалення системи управління якістю та впровадження сучасних управлінських технологій. Значну увагу приділено оцінці факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

За результатами дослідження запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, які можуть бути використані в діяльності суб'єктів господарювання.

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, ефективність діяльності, ринкове середовище, стратегічне управління, інноваційний розвиток, управління підприємством.

## ANNOTATION

Blazhko V.B. Management of Competitiveness of the Enterprise in Modern Conditions – Manuscript.

Bachelor's qualification work in the specialty 051 "Economics" – Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy. – Kharkov, 2026. – 82 p.

In the qualification work, the management of the competitiveness of the enterprise in modern conditions is studied as a key factor in ensuring its sustainable development and increasing the efficiency of functioning. The essence of the competitiveness of the enterprise is revealed, the role of the formation and implementation of competitive advantages in strengthening the position of the enterprise in the market, improving the quality of products and services, as well as in the rational use of resource potential is determined.

Modern approaches to enterprise competitiveness management have been analyzed, in particular the use of strategic planning, innovative development, improvement of the quality management system and introduction of modern management technologies. Considerable attention is paid to the assessment of the factors of the external and internal environment that affect the level of competitiveness of the enterprise.

Based on the results of the study, practical recommendations for increasing the competitiveness of the enterprise, which can be used in the activities of business entities, are proposed.

The results of the developments can be applied in the practical activities of enterprises.

**Keywords:** competitiveness of enterprise, competitive advantages, efficiency of activity, market environment, strategic management, innovative development, enterprise management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                      | стр. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ВСТУП.....                                                                                                           | 7    |
| РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ<br>УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА<br>ГОСПОДАРЮВАННЯ.....     | 9    |
| 1.1 Теоретичне осмислення конкуренції як ключового чинника<br>розвитку ринкової економіки.....                       | 9    |
| 1.2 Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства в системі<br>управлінських рішень.....                     | 17   |
| ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ .....                                                                                          | 26   |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».....                     | 27   |
| 2.1 Організаційно-економічні засади функціонування підприємства<br>ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».....                         | 27   |
| 2.2 Дослідження фінансово-господарських показників діяльності ТОВ<br>«ХАРКІВХОЛОДМАШ».....                           | 35   |
| ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ .....                                                                                          | 46   |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».....                           | 47   |
| 3.1 Визначення стратегічних пріоритетів зміцнення ринкових позицій<br>підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».....         | 47   |
| 3.2 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження<br>запропонованих заходів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»..... | 57   |
| ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ .....                                                                                          | 67   |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                          | 68   |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                      | 70   |

## ВСТУП

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності українських підприємств необхідне послідовне вирішення низки ключових завдань, серед яких особливе місце займає підвищення ефективності управлінських процесів, розвиток професійної компетентності менеджерів та, у деяких випадках, кардинальна трансформація управлінських підходів і організаційної структури підприємства.

Проблеми формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств досліджували як українські, так і зарубіжні вчені, серед яких слід виділити А. Алексєєва, В. Андрєєва, Ю. Архипову, Н. Вознесенську, А. Маршалла, Р. Грінберга, В. Добровольського, А. Івасенка, В. Колесова, Р. Фатхутдінову, В. Лівшиць, М. Лівучко, Ю. Макаренка, В. Перську, А. Полтеровича, А. Філіпенка, С. Чернишова та інших.

Дослідження, присвячені проблематиці конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасної економіки країни, дозволяють розглядати її як комплексну категорію, що включає потенційні можливості зміцнення стратегічного конкурентного потенціалу підприємства.

Формування такого потенціалу передбачає розвиток прогресивних організаційних, соціальних та економічних основ діяльності суб'єктів господарювання, а також здатність своєчасно оцінювати ситуацію на ринку. Особливу увагу слід приділяти безперервному контролю і оцінці показників конкурентоспроможності на всіх етапах виробничо-збутового циклу, що забезпечує системний підхід до управління та підвищує ефективність діяльності підприємства.

Підвищення конкурентних переваг підприємств у глобальному економічному середовищі є одним із ключових завдань сучасного бізнесу та становить предмет дослідження даної дипломної роботи.

Метою даного дослідження є ідентифікація дієвих методологічних інструментів, а також розроблення прикладних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах мінливого та високодинамічного ринкового середовища.

Для реалізації поставленої мети визначено систему взаємопов'язаних завдань, які були послідовно проаналізовані та опрацьовані, зокрема ключовими серед них є такі:

- дослідження сутності та ролі конкуренції як ключового елемента функціонування ринкової економіки;

- аналіз конкурентоспроможності підприємства як об'єкта управлінської діяльності;

- формування комплексної організаційно-економічної характеристики досліджуваного підприємства;

- проведення фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Предмет дослідження становить сукупність теоретико-концептуальних підходів, методичних положень і прикладного інструментарію, що окреслюють специфіку побудови та практичної реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування й забезпечення результативного функціонування системи управління конкурентоспроможністю, проаналізований на прикладі господарської діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Теоретико-методологічну основу дослідження складають положення діалектичного підходу до пізнання соціально-економічних процесів, системна парадигма дослідження економічних явищ, а також інструменти порівняльного та ситуаційного аналізу, методи узагальнення, синтезу й абстрактно-логічного обґрунтування висновків.

## **РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### **1.1. Теоретичне осмислення конкуренції як ключового чинника розвитку ринкової економіки**

Конкурентоспроможність організації формується внаслідок її довготривалого та ефективного функціонування на ринку й зумовлюється наявністю стійких конкурентних переваг. Важливим чинником підтримання конкурентоспроможності є систематичне оновлення стратегій розвитку відповідно до трансформацій ринкової кон'юнктури. Крім того, суттєве значення має інноваційна активність підприємства, що сприяє формуванню додаткової цінності для споживачів.

Відповідно до концепції Майкл Портер, ключові чинники організації, можуть бути згруповані за кількома напрямками. До них належать:

- наявність вхідних бар'єрів у галузь, зокрема потреба у значних інвестиційних ресурсах, отриманні дозвільної документації, володінні спеціалізованими технологіями та унікальними знаннями;
- рівень впливу споживачів на формування цінової політики підприємства;
- ринкова сила постачальників, що проявляється у їх здатності диктувати умови співпраці та ціноутворення;
- імовірність появи товарів або послуг-замінників, які можуть задовольнити аналогічні потреби споживачів;
- інтенсивність суперництва між наявними учасниками ринку, що визначається галузевою структурою та особливостями попиту.

Сукупний вплив зазначених чинників визначає характер конкурентного

середовища та стратегічні можливості організації щодо зміцнення власних ринкових позицій.

Конкурентна перевага трактується як сукупність специфічних характеристик і параметрів товару, послуги або бренду, що забезпечують підприємству домінування над безпосередніми конкурентами у відповідному ринковому сегменті. Йдеться про властивості, які формують додаткову споживчу цінність і зумовлюють вибір клієнта на користь конкретної компанії. Такі переваги можуть стосуватися як базових характеристик продукту (ключової послуги чи функціонального призначення), так і супровідних сервісів, умов виробництва, організації збуту, маркетингових підходів або інших особливостей, притаманних саме певному суб'єкту господарювання. Вони можуть мати матеріальний (якість, ціна, технологічність) або нематеріальний характер (репутація, імідж, рівень довіри споживачів).

Формулювання завдання щодо розроблення управлінського чи стратегічного рішення передбачає вибір такого варіанта дій, за якого наявний потенціал організації у будь-який момент часу забезпечує можливість досягнення визначених цільових орієнтирів щонайменше одним із доступних способів. Це означає необхідність узгодження ресурсного забезпечення, компетенцій і організаційних можливостей із поставленими результатами. Водночас важливо враховувати ризики зовнішнього середовища та забезпечувати гнучкість обраної альтернативи, що дозволить адаптуватися до змін без втрати стратегічної спрямованості [15].

Один із підходів передбачає зосередження уваги на діяльності конкурентів, що є особливо актуальним за умов високої інтенсивності суперництва. Альтернативна стратегія полягає в орієнтації на споживача, коли управлінські рішення приймаються з урахуванням оцінок і очікувань клієнтів щодо переваг компанії порівняно з іншими ринковими суб'єктами. Ефективна практика управління зазвичай поєднує обидва підходи,

забезпечуючи баланс між ринковим аналізом і глибоким розумінням потреб цільової аудиторії.

Для того щоб певний чинник набув статусу не лише конкурентної переваги, а й визначального елемента успіху, він має відігравати ключову роль у задоволенні потреб споживачів і водночас базуватися на унікальних характеристиках діяльності підприємства. Йдеться про такі параметри, які складно відтворити конкурентам і які забезпечують стійку диференціацію на ринку. Особливого значення набувають базова якість продукції, її споживчі властивості та рівень інноваційності, що формують довгострокову цінність для клієнтів. Саме поєднання якості та унікальності створює підґрунтя для тривалого конкурентного лідерства.

Процес формування та забезпечення сталості конкурентних переваг підприємства слід трактувати як інтегровану систему взаємозалежних складових, структурну модель якої відображено на рис. 1.1. Така система охоплює ресурсне забезпечення, управлінські інструменти, ринкові чинники та результати діяльності, які в сукупності визначають рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

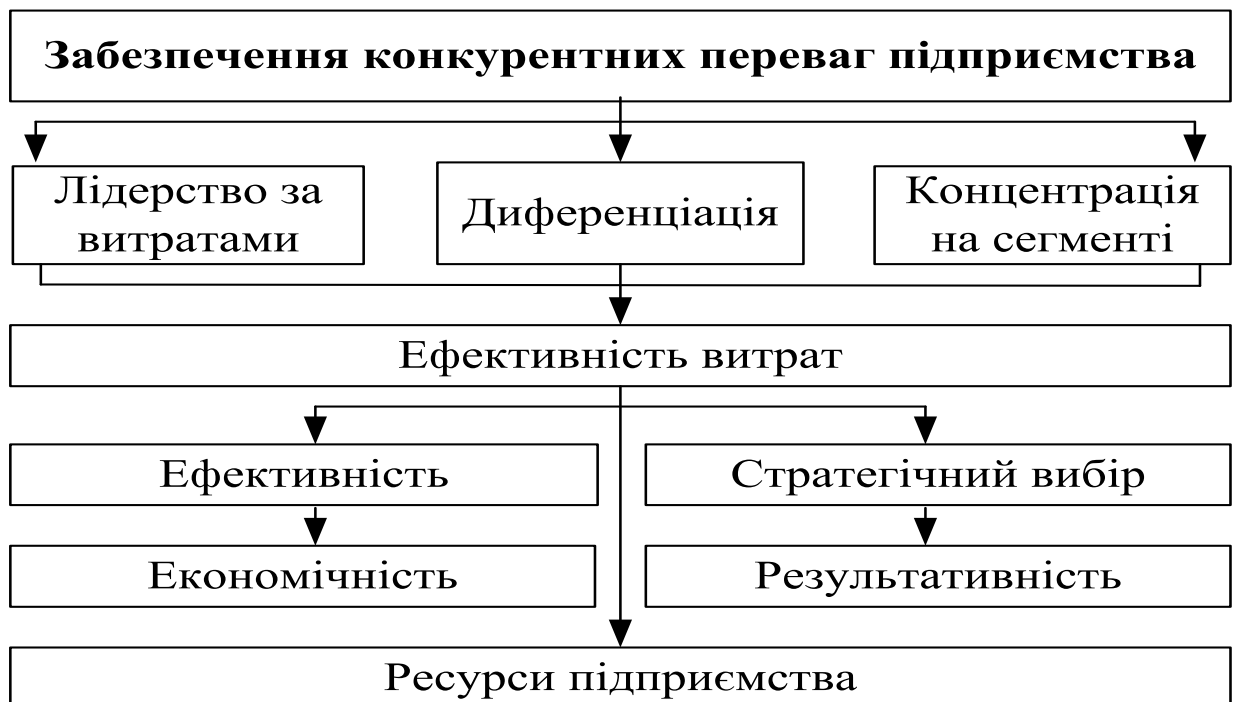


Рис. 1.1. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

Суб'єкт господарювання, що здійснює реалізацію продукції, об'єктивно зацікавлений у зниженні ринкової сили покупців щодо власної діяльності та водночас у посиленні їхнього впливу на конкурентів. Така стратегічна позиція спрямована на зменшення чутливості клієнтів до цінових змін і обмеження їх здатності диктувати умови співпраці. Чим вищою є залежність підприємства від окремих споживачів, тим більшим стає ризик втрати прибутковості. Відтак управління взаємовідносинами з клієнтами набуває системного характеру та передбачає формування лояльності й довгострокових контрактних зв'язків.

До ключових чинників, що визначають силу покупців, належать:

- чисельність споживачів і обсяг попиту, який вони формують на відповідному ринку;
- співвідношення витрат на зміну постачальника для покупця та витрат продавця на заміну клієнта;
- потенційна можливість зворотної інтеграції, коли споживач може самостійно організувати виробництво аналогічної продукції або послуг;
- рівень впізнаваності та стійкість бренду підприємства, а також ступінь його впливу на поведінку клієнтів.

Конкурентна боротьба проявляється у різних формах, зокрема у відкритих (видимих) механізмах суперництва. До них належать: зниження цін або застосування системи знижок на окремих сегментах ринку; підвищення якості продукції без зміни її вартості; розширення гарантійних зобов'язань; упровадження нових способів реалізації (кредитування, лізингові схеми); використання посередницьких каналів збуту. Такі інструменти безпосередньо впливають на вибір споживача та є легко ідентифікованими в конкурентному середовищі [52].

Водночас існують латентні (менш очевидні) форми конкуренції, які пов'язані з прагненням до стратегічного контролю над ринком, зокрема у сфері послуг, а також із формуванням позитивного іміджу та бездоганної ділової репутації компанії. Саме нематеріальні активи дедалі частіше стають

визначальним чинником довгострокового успіху. Репутаційний капітал здатний забезпечити підприємству стійкі переваги навіть за умов жорсткого цінового тиску.

У світовій науковій літературі конкуренцію класифікують за різними критеріями. Зокрема, виокремлюють добросовісну та недобросовісну конкуренцію (залежно від дотримання етичних норм ведення бізнесу); цінову та нецінову (за домінуючим інструментом суперництва); тимчасову та постійну (за тривалістю прояву); впорядковану та хаотичну (за рівнем стратегічної визначеності); а також вільну і регульовану (з огляду на ступінь державного втручання). Така багатовимірність підходів до класифікації свідчить про складність і динамічність конкурентних процесів у сучасній економіці.

Класифікація конкуренції може здійснюватися за критерієм рівня її розвитку та масштабів прояву. Зокрема, виокремлюють індивідуальну конкуренцію, за якої окремий учасник ринку прагне забезпечити для себе найсприятливіші умови купівлі та реалізації товарів і послуг. Регіональна конкуренція розгортається між виробниками, що функціонують у межах визначеної території, де вирішальне значення мають локальні особливості попиту та пропозиції [11].

Внутрішньогалузева конкуренція виникає між суб'єктами однієї галузі та спрямована на перерозподіл частки ринку з метою максимізації норми й маси прибутку. Міжгалузеве суперництво, своєю чергою, відбувається між представниками різних секторів економіки, які змагаються за споживача та інвестиційні ресурси. Національна конкуренція охоплює взаємодію вітчизняних виробників у межах однієї держави, тоді як глобальна характеризується протиборством компаній і навіть країн на міжнародних ринках. В умовах глобалізації саме останній тип конкуренції набуває особливої інтенсивності, оскільки пов'язаний із відкритістю економік та мобільністю капіталів.

Добросовісна конкуренція базується на використанні легітимних і етичних методів досягнення переваг. До основних інструментів належать підвищення якісних характеристик продукції або послуг, обґрунтоване зниження цін без застосування демпінгових практик, активізація рекламної діяльності, удосконалення системи після продажного обслуговування, а також розроблення й упровадження інноваційних товарів

Натомість недобросовісна конкуренція передбачає застосування протиправних або неетичних засобів впливу. Серед них виділяють економічний тиск, виготовлення та реалізацію підробленої продукції конкурентів, корупційні дії та шантаж, введення споживачів в оману, маніпулювання комерційною звітністю, фінансові зловживання, а також приховування реальних недоліків товарів, що виводяться на ринок. Подібні практики спотворюють механізми чесного суперництва та завдають шкоди як споживачам, так і діловому середовищу загалом. Тому ефективне антимонопольне регулювання й контроль з боку держави є необхідними умовами забезпечення прозорості та стабільності ринкових відносин.

У сучасній економічній теорії найбільш поширеними формами конкурентної боротьби вважаються цінова та нецінова конкуренція. Цінова конкуренція реалізується через зменшення вартості продукції без істотних змін її споживчих характеристик, що дає змогу підприємству тимчасово підвищити привабливість своєї пропозиції для покупців. Такий підхід особливо ефективний у сегментах із високою чутливістю попиту до ціни, проте його застосування часто супроводжується зниженням рентабельності. Крім того, надмірна орієнтація на цінові інструменти може спровокувати «цінові війни», що негативно впливають на фінансову стабільність учасників ринку [49].

Нецінова конкуренція, яка в сучасних умовах набула домінуючого характеру, базується на вдосконаленні якісних параметрів товарів і послуг, підвищенні рівня обслуговування клієнтів, розширенні асортименту та впровадженні інновацій. Саме нецінові чинники дедалі частіше визначають

ринковий успіх підприємства, оскільки забезпечують диференціацію продукції та зменшують залежність від коливань цін.

У разі монопольного становища окремого постачальника його здатність диктувати умови співпраці стає максимальною, що посилює залежність підприємств-споживачів від таких контрагентів. За цих обставин компанія, яка прагне зміцнити власну конкурентоспроможність, зацікавлена у мінімізації впливу постачальників шляхом диверсифікації джерел ресурсів, укладання довгострокових контрактів або розвитку альтернативних каналів забезпечення. Водночас стратегічною метою є формування більш вигідної позиції порівняно з конкурентами, зокрема через отримання кращих умов закупівлі та зниження витрат виробництва.

Рівень конкурентних переваг підприємства доцільно оцінювати через систему економічних індикаторів, зокрема показники прибутковості, частки ринку. Саме ці параметри відображають реальну здатність суб'єкта господарювання трансформувати наявні ресурси й компетенції у фінансові результати. Порівняльний аналіз зазначених показників із даними конкурентів дозволяє об'єктивно визначити ефективність обраної стратегії. Таким чином, кількісне вимірювання виступає необхідною умовою виявлення стійкості конкурентних позицій [9].

Водночас існують так звані нереалізовані конкурентні переваги — потенційні можливості підприємства, які не знаходять відображення у фактичних результатах діяльності. Якщо певні ресурси або компетенції не забезпечують приросту прибутку, розширення ринкової присутності чи інших стратегічних здобутків, їх не можна вважати повноцінними перевагами. Ефективне управління передбачає своєчасне виявлення таких резервів і створення механізмів їх практичної реалізації.

Характер джерел конкурентних переваг суттєво відрізняється залежно від типу підприємства та специфіки його ринкового позиціонування. Для компаній, що функціонують у високотехнологічних секторах, визначальними є технічна досконалість продукції, інноваційні розробки та технологічне

лідерство. Натомість підприємства, орієнтовані на масовий ринок, формують переваги переважно за рахунок впізнаваності бренду, оптимізації витрат, доступності цін і вигідного територіального розташування. Отже, стратегія формування переваг має відповідати обраній моделі розвитку та цільовому сегменту споживачів.

Для того щоб переваги над конкурентами були дієвими, вони повинні відповідати низці критеріїв. По-перше, такі переваги мають бути суттєвими та чітко відрізняти підприємство від інших учасників ринку. По-друге, вони повинні бути помітними для споживачів і сприйматися як реальна цінність. По-третє, їх значущість для клієнта має проявлятися у відчутних вигодах. Крім того, переваги мають характеризуватися стабільністю відтворення конкурентами. Важливою умовою є їх унікальність і економічна доцільність, тобто здатність забезпечувати підприємству достатній рівень прибутковості за існуючих ринкових цін [19].

У сфері послуг конкурентні переваги найчастіше формуються тими компаніями, які спроможні мінімізувати витрати на надання та реалізацію послуг без зниження їх якості. Оптимізація витрат створює передумови для підвищення рентабельності або застосування гнучкішої цінової політики, що посилює позиції підприємства на ринку. Водночас ефективне управління витратами потребує впровадження сучасних технологій, раціональної організації бізнес-процесів і постійного контролю ресурсного забезпечення. Саме поєднання економії та операційної ефективності забезпечує довгострокову стійкість сервісної компанії.

У межах конкурентної стратегії підприємства сфери послуг зазвичай застосовують підхід лідерства за витратами або стратегію диференціації. Реалізація стратегії лідерства передбачає досягнення нижчого рівня витрат порівняно з конкурентами, що дозволяє впливати на формування цін і пропонувати споживачам більш доступні умови. Така модель є ефективною за умови значної частки ринку, доступу до відносно дешевих ресурсів і енергоресурсів, а також налагоджених масштабних операцій. Однак водночас

вона потребує створення бар'єрів для входження нових учасників, оскільки низькі витрати можуть приваблювати потенційних конкурентів.

Найбільш результативною стратегія лідерства за витратами є для підприємств, що функціонують у галузях із високим рівнем стандартизації послуг, зокрема у транспортній сфері, галузі зв'язку, а також у виробничо-посередницьких структурах, які забезпечують широкий спектр супутніх сервісів. У таких умовах масштаби діяльності та ефект економії на обсягах відіграють визначальну роль.

Стратегія диференціації у сфері послуг реалізується тоді, коли підприємство формує унікальну пропозицію, що вирізняється за якістю, змістом або способом надання послуг. Її впровадження зазвичай ґрунтується на попередньо проведених маркетингових дослідженнях, сформованій позитивній репутації та використанні якісних ресурсів. Компанії, які досягли високого рівня довіри споживачів, можуть дозволити собі певне підвищення цін без суттєвого зниження попиту, оскільки клієнти орієнтуються на цінність і престиж послуги. Прикладом можуть бути освітні чи консалтингові установи з висококваліфікованими фахівцями, де ключовим чинником конкурентоспроможності виступає професійна компетентність і якість результату.

## **1.2 Сутність та зміст конкурентоспроможності підприємства в системі управлінських рішень**

Поглиблене осмислення сутності управління вимагає аналізу базових понять і категоріального апарату, що використовується у відповідній науковій сфері. Чітке розмежування термінів сприяє формуванню методологічної визначеності та запобігає змішуванню різних аспектів управлінської діяльності. Зокрема, коректне трактування понять дозволяє

точніше окреслити об'єкт, суб'єкт і механізми впливу в системі управління.

Поняття «керівництво» має більш узагальнений і комплексний характер порівняно з «менеджментом», оскільки включає не лише організаційно-адміністративні функції, а й стратегічний вплив, формування бачення розвитку та координацію діяльності різних структурних елементів. Таким чином, розмежування зазначених категорій є важливою передумовою для науково обґрунтованого аналізу управлінських процесів і побудови ефективних моделей функціонування організацій [15].

З огляду на його роль у формуванні конкурентоспроможності, менеджмент набуває значення як ключовий інструмент прогнозування потенційних проблем і виявлення нових можливостей для розвитку. Він дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринку, оцінювати потенціал ресурсів і визначати пріоритети в управлінських рішеннях.

Крім того, управлінські механізми зменшують невизначеність при прийнятті рішень, що підвищує їх обґрунтованість і стабільність реалізації стратегій. Вони також стимулюють колектив до спільної роботи над досягненням загальних завдань, підвищують мотивацію та координацію дій між структурними підрозділами [7].

Сучасне підприємство слід розглядати передусім як соціально-орієнтовану систему, де пріоритет надається розвитку людського потенціалу та підвищенню професійних, інтелектуальних і етичних якостей менеджерів. Значна частина ресурсів спрямовується на нематеріальні активи, такі як знання, компетенції, корпоративна культура та репутація, ефективність яких не завжди можна точно виміряти традиційними фінансовими показниками. Ці інвестиції формують основу стратегічних переваг підприємства та забезпечують довгострокову стійкість його діяльності.



Рис. 1.2 Система управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Важливим аспектом є те, що розвиток людського та інтелектуального капіталу сприяє підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища та стимулює інноваційний потенціал. Крім того, нематеріальні інвестиції відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності, оскільки вони забезпечують унікальність продукції, послуг і управлінських рішень [19].

Варто підкреслити, що окремі види елементи; вони становлять цілісну систему взаємопов'язаних процесів. Економічний розвиток підприємства виступає як динамічний комплекс, який включає численні взаємозалежні фактори, що постійно змінюються, а також результати організації. Така системна взаємозалежність забезпечує безперервну адаптацію підприємства до зовнішніх умов і сприяє формуванню стійких стратегічних переваг, оскільки кожен процес впливає на ефективність інших, створюючи синергетичний ефект у розвитку бізнесу [5].

Завершення одного етапу економічного процесу одночасно виступає стартовою точкою для наступного, що формує нові результати і продукує подальші економічні ефекти. Оскільки на всі процеси одночасно діє значна кількість взаємопов'язаних факторів, які можуть проявлятися з часовим зсувом, оцінити індивідуальний вплив кожного з них, а також визначити точну роль окремих явищ і наслідків, є надзвичайно складним завданням [8]. Така складність вимагає використання комплексних методів аналізу та моделювання, що дозволяють враховувати синергетичний ефект взаємодії факторів у динамічній системі.

Для витрат підприємства повинні класифікувати види діяльності на ті, що створюють додаткову цінність, та ті, що її не забезпечують. Діяльність, що додає цінності, сприймається споживачами як така, що підвищує корисність та привабливість продукту чи послуги. У свою чергу, види діяльності, які не створюють безпосередньої цінності, визначаються як потенційні джерела економії, оскільки їхнє скорочення або оптимізація не впливають на сприйману користь продукту споживачем.

У цьому контексті якість перетворюється на один із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, оскільки споживацькі очікування постійно зростають і вимагають все більш детальної інформації та додаткових ресурсів для підтримки високих стандартів. Ефективне управління такими видами діяльності передбачає одночасне контролювання витрат і забезпечення необхідного рівня якості, що дозволяє збалансувати

економічну ефективність і задоволення споживацьких потреб. Крім того, інтеграція управління витратами та якості сприяє системній оптимізації виробничих процесів [44].

Аналіз витрат дозволяє визначити можливості їх скорочення або оптимізації, а у випадках, коли усунення витрат неможливе структуру ресурсів, що задіяні у відповідних процесах. Такий підхід сприяє раціоналізації діяльності підприємства та забезпечує досягнення економічної ефективності без зниження якості продукту чи послуги.

В умовах конкурентного середовища організація самостійно формує стратегічні цілі, прагне здобути стійкі конкурентні переваги, здійснює вибір оптимальних напрямів розвитку та систематично втілює його у плановані заходи [15]. Прискорення темпів змін у зовнішньому середовищі, поступове насичення національного ринку, поява нових споживчих потреб та зміна споживчих пріоритетів, посилення конкуренції за ресурси, глобалізаційні процеси, розширення можливостей, що відкривають сучасні технології, а також розвиток інформаційних і комунікаційних мереж — усе це обумовило підвищення ролі стратегічного управління та необхідність його системного впровадження у практичну діяльність вітчизняних підприємств.

У зв'язку з цим стратегічне управління стає ключовим інструментом формування конкурентних позицій, підвищення адаптивності організації та ефективного використання наявних ресурсів. Воно дозволяє інтегрувати довгострокове планування з оперативним контролем, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень і максимізацію економічних результатів [39].

Водночас оперативне управління спрямоване на реалізацію існуючої стратегічної позиції з метою досягнення короткострокових цілей, забезпечення стабільного фінансового результату та підтримки поточної діяльності. Воно передбачає оптимізацію ресурсів, контроль за виконанням планових показників, ефективне розподілення завдань і забезпечення прибутковості, яка необхідна для фінансування стратегічних ініціатив.

Поєднання стратегічного та оперативного управління забезпечує синхронність довгострокових і поточних завдань, створюючи умови для послідовного розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності [41].

Така архітектура включає структуру управління, розподіл функціональних підрозділів, регламентацію процесів і взаємодію між елементами системи, що дозволяє забезпечити адаптивність організації до довгострокових викликів ринкового середовища. Стратегічне управління також передбачає оцінку зовнішніх загроз і можливостей, визначення пріоритетів розвитку та формування довгострокових цілей, що забезпечують стійке положення підприємства на ринку.

Завдяки знанням, компетенціям та ініціативі працівників організація здатна до навчання, адаптації та довгострокового розвитку. Саме персонал забезпечує генерацію ідей, формування нових підходів і реалізацію стратегічних проектів, що визначає здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Натомість у межах оперативного управління працівники розглядаються переважно як виконавці конкретних завдань та операцій [22].

Вимоги до менеджерів стратегічного та оперативного рівнів управління суттєво різняться. Керівники, залучені до стратегічного управління, повинні проявляти орієнтацію на зміни, готовність до прийняття ризику, високий рівень професійної компетентності, аналітичну гнучкість. Водночас менеджери оперативного рівня зосереджуються на ефективному виконанні короткострокових завдань, контролі ресурсів та забезпеченні безперервності процесів. Така диференціація ролей і компетенцій забезпечує інтеграцію стратегічних цілей із поточною діяльністю організації та формує ефективну систему управління, здатну одночасно реагувати на зовнішні виклики і підтримувати внутрішню стабільність [11].

Менеджери, відповідальні за оперативне управління, зазвичай характеризуються обережним підходом до ризику, стриманістю у

впровадженні змін або навіть певним опором нововведенням. Водночас вони повинні володіти в аналізі ситуації, ефективно координувати діяльність підрозділів та контролювати виконання завдань. Така спрямованість забезпечує стабільне функціонування організації та реалізацію короткострокових цілей.

На рис. 1.3, підвищення конкурентоздатності продукції підприємства має циклічний характер і здійснюється через послідовне вдосконалення її характеристик відповідно до змін ринкового середовища. Конкурентоздатність у цьому контексті виступає базовою передумовою функціонування підприємства, оскільки саме вона визначає зміст і спрямованість виробничих, маркетингових та управлінських процесів.

Будь-які заходи щодо розвитку підприємства — модернізація виробництва, інноваційна діяльність, оптимізація витрат — зрештою спрямовані на посилення позицій продукції на ринку. Водночас інтегральним критерієм результативності такої діяльності є результатів і витрачених ресурсів. Таким чином, зростання конкурентоздатності та підвищення економічної ефективності перебувають у взаємозалежності: удосконалення продукції стимулює фінансові результати, що, у свою чергу, створює ресурсну основу для подальшого розвитку й нового циклу підвищення її конкурентних характеристик [6, 59].

У будь-якій ринковій ситуації підприємство фактично має альтернативний вибір: або зберегти присутність на ринку шляхом реалізації наявних конкурентних переваг і системного підвищення конкурентоздатності власної продукції, або залишити відповідний сегмент господарювання. Підтримання позицій потребує постійного вдосконалення товарних характеристик, оптимізації витрат.

У сучасних умовах конкуренції пасивна стратегія утримання статус-кво практично не забезпечує довгострокового успіху, оскільки ринкове середовище характеризується високою динамічністю та зростаючими вимогами споживачів. Тому підприємство, яке не інвестує у розвиток і не

зміцнює свої конкурентні переваги, поступово втрачає ринкові позиції. Вихід із ринку в такому разі стає наслідком нездатності адаптуватися до змін або підтримувати належний рівень результативності [26].

Не менш значущим елементом реалізації стратегічних рішень є системний контроль за досягнутими результатами. Контроль повинен мати не формальний, а аналітичний характер і передбачати регулярне відстеження своєчасне виявлення відхилень. Важливо, щоб механізм контролю був інтегрований у загальну систему управління підприємством і забезпечував зворотний зв'язок для коригування дій, ресурсного забезпечення та управлінських підходів. Саме завдяки цьому створюється зовнішнього середовища та мінімізувати ризики невиконання стратегічних завдань.

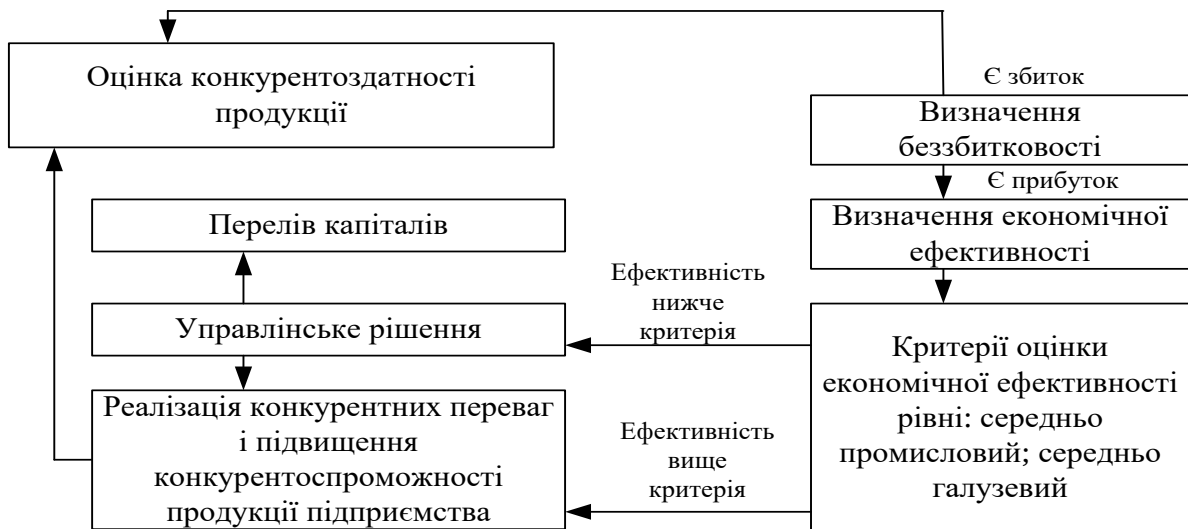


Рис. 1.3. Управління підвищенням конкурентоздатності продукції

Поряд із функцією контролю вагомим значення набуває створення результативної системи стимулювання персоналу. Працівники, які беруть участь у впровадженні стратегічних рішень, мають усвідомлювати власний внесок у досягнення стратегічних орієнтирів підприємства. Система мотивації повинна ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних заохочень (преміальні виплати, бонусні програми, механізми участі в розподілі прибутку) та нематеріальних чинників впливу (професійне визнання, можливості підвищення кваліфікації, перспективи кар'єрного

просування, делегування додаткових повноважень). Водночас принциповим є забезпечення прозорості критеріїв оцінювання трудових результатів і їх чітка кореляція з визначеними показниками ефективності діяльності.



Рис. 1.4 Складові забезпечення конкурентних переваг результатів праці

Крім того, доцільним є впровадження командних форм мотивації, що сприяють розвитку співпраці та відповідальності за спільний результат. Узгодженість індивідуальних і корпоративних інтересів підвищує рівень залученості персоналу та зменшує опір змінам, який часто виникає під час реалізації стратегічних перетворень.

Конкурентоздатність продукції визначається сукупністю її якісних споживчих властивостей, які забезпечують переваги порівняно з аналогами на ринку. Для її кількісного визначення застосовують систему розрахункових показників, що дають змогу оцінити рівень відповідності продукції вимогам ринку та визначити її позицію відносно конкурентних пропозицій. Такий підхід створює методичну основу для прийняття рішень щодо підвищення якості [31].

## ВИСНОВОК ДО 1 РОЗДІЛУ

Ключовим призначенням стратегічного управління є формування та підтримання стабільної конкурентної позиції організації, що забезпечує її життєздатність у динамічному зовнішньому середовищі та створює передумови для довгострокового розвитку. Реалізація цього завдання передбачає своєчасне ініціювання стратегічних трансформацій, а також побудову такої організаційної архітектури, яка відповідає масштабам і характеру запланованих змін. Йдеться про узгодження структури управління, ресурсного забезпечення та бізнес-процесів із визначеними стратегічними орієнтирами. Без інституційного та структурного підґрунтя стратегічні наміри залишаються декларативними і не забезпечують реальних конкурентних переваг.

Водночас визначальним елементом залишається конкурентоздатність продукції, оскільки саме вона безпосередньо впливає на позиції підприємства на ринку. Продукція, що відповідає вимогам споживачів за якісними, ціновими та функціональними параметрами, створює основу для зміцнення ринкових позицій і формування стабільного попиту.

Управління процесом підвищення конкурентоздатності продукції має здійснюватися на системній основі та охоплювати моніторинг ринкової ситуації, аналітичну оцінку поточного рівня конкурентних характеристик, розроблення і впровадження цільових заходів, а також контроль їх результативності й мотиваційне забезпечення персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність управлінських дій і коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища. Досягнення зазначеної мети передбачає інтеграцію інноваційних рішень, удосконалення якісних параметрів продукції та раціональне використання ресурсного потенціалу організації.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

### **2.1 Організаційно-економічні засади функціонування підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».**

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було офіційно зареєстроване 21 серпня 2024 року Департаментом реєстрації Харківської міської ради. Юридична адреса підприємства: Україна, 61037, м. Харків, вул. Плеханівська, 117; код ЄДРПОУ — 14307966. Розташування у місті Харкові, яке традиційно є одним із провідних центрів машинобудівної промисловості України, забезпечує підприємству стратегічні переваги у розвитку виробничого потенціалу. Таке місцезорозташування сприяє налагодженню ефективної кооперації з постачальниками та партнерами, а також полегшує залучення висококваліфікованих фахівців інженерно-технічного профілю.

Крім того, концентрація промислової інфраструктури регіону позитивно впливає на логістичну ефективність, скорочує транспортні витрати та забезпечує оперативний доступ до необхідних матеріалів і комплектуючих. Місто Харків також виступає центром науково-технічного потенціалу та інноваційних розробок. В цілому, така локалізація забезпечує ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» стабільну платформу для розвитку виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному і міжнародному ринках.

Перетворення ПрАТ на ТОВ було реалізоване з метою підвищення адаптивності управлінських механізмів та удосконалення структури прийняття рішень, що забезпечує оперативне реагування на коливання ринкової кон'юнктури та зміни попиту на продукцію. Така організаційна трансформація створює передумови для раціональнішого використання

наявних ресурсів, покращення внутрішньої координації між підрозділами та фокусування на стратегічних пріоритетах розвитку підприємства.

Вагомим етапом реорганізації стали позачергові збори акціонерів від 15 липня 2024 року, на яких затверджено передавальний акт. Відповідно до цього документа всі майнові активи, корпоративні права та зобов'язання ПрАТ були передані правонаступнику — ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Реалізація такого механізму забезпечила інституційну та виробничу безперервність діяльності, збереження кадрового потенціалу й належне виконання договірних зобов'язань перед контрагентами.

У межах цього напрямку здійснюється проєктування та виготовлення технічних рішень для охолодження, тривалого зберігання продукції й підтримання регламентованих параметрів мікроклімату на промислових об'єктах різного призначення. Орієнтація на технічно складну продукцію сприяє накопиченню унікальних компетенцій і розвитку інноваційного потенціалу.

Окрім профільної діяльності, підприємство реалізує низку суміжних напрямів, що забезпечують диверсифікацію виробничої програми та підвищують стійкість до коливань ринкової кон'юнктури. Зокрема, здійснюється виробництво інших машин і устаткування загального призначення (КВЕД 28.29), обладнання для сільського та лісового господарства (КВЕД 28.30), а також військових транспортних засобів (КВЕД 30.40). До сфери діяльності входять ремонт і технічне обслуговування промислового устаткування (КВЕД 33.12), монтаж машин і обладнання (КВЕД 33.20), оптова торгівля харчовими продуктами (КВЕД 46.33) та неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90). Крім того, підприємство надає послуги з оренди власного або орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20), що сприяє ефективнішому використанню наявних активів і формуванню додаткових джерел доходу.

Організаційна побудова ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» характеризується ієрархічною впорядкованістю та реалізується на засадах

лінійно-функціональної моделі управління. Такий формат структурування передбачає поєднання вертикальної підпорядкованості з функціональною спеціалізацією окремих служб, що забезпечує належний рівень координації виробничих, економічних і технічних процесів. Завдяки чіткому розмежуванню управлінських повноважень досягається узгодженість діяльності структурних підрозділів та підвищується оперативність ухвалення рішень. Водночас подібна модель сприяє підвищенню персональної відповідальності керівників за результати роботи підпорядкованих їм напрямів.

Представлена в табл. 2.1 структура відображає розподіл функцій та сфер компетенції між основними підрозділами підприємства, формуючи цілісну систему управління.

Таблиця 2.1

### Організаційна структура ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

| Підрозділ                                    | Основні функції                                                                     |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Директор                                     | Загальне керівництво, стратегічне планування, координація діяльності підприємства   |
| Заступник директора з виробництва            | Організація виробництва, контроль технологічних процесів і якості продукції         |
| Заступник директора з економіки              | Планування, аналіз фінансових показників, формування собівартості                   |
| Заступник директора з комерційної діяльності | Постачання, збут, робота з клієнтами та партнерами                                  |
| Виробничий відділ                            | Забезпечення виконання замовлень, контроль якості та строків виготовлення продукції |
| Економічна служба                            | Фінансове планування, аналіз ефективності та оптимізація витрат                     |
| Відділ кадрів                                | Підбір, навчання, атестація персоналу, контроль трудової дисципліни                 |
| Інженерно-технічна служба                    | Розробка та впровадження технічних інновацій, модернізація обладнання               |
| Служба головного механіка                    | Експлуатація, ремонт і технічне обслуговування обладнання                           |
| Бухгалтерія                                  | Ведення обліку, складання фінансової звітності, контроль руху ресурсів              |
| Відділ маркетингу та збуту                   | Дослідження ринку, просування продукції, укладання договорів                        |

Загальне управління підприємством здійснює директор, який формує стратегічні орієнтири розвитку, приймає ключові управлінські рішення та несе відповідальність за досягнення запланованих фінансово-економічних результатів. Централізація стратегічних функцій у поєднанні з делегуванням операційних повноважень профільним службам забезпечує баланс між контролем і самостійністю підрозділів. Чітка регламентація компетенцій кожної управлінської ланки мінімізує дублювання функцій, сприяє підвищенню ефективності внутрішньої комунікації та створює передумови для стабільного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, демонструє, що у 2024 році основну частку виручки ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» сформувала продукція, пов'язана з виготовленням промислового холодильного та вентиляційного обладнання (КВЕД 28.25). Серед асортименту підприємства найбільш значущу питому вагу у доходах займали промислові холодильні установки — 24 %, системи вентиляції та кондиціонування повітря — 20 %, а також теплообмінне та компресорне обладнання — 18 %.

Протягом періоду 2022–2024 років спостерігається стабільне зростання обсягів реалізації зазначених видів продукції, що відображає підвищення попиту на високотехнологічні інженерні рішення для промислових підприємств. Така тенденція свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства та ефективність його виробничої стратегії, спрямованої на розвиток складних і капіталомістких продуктів. Зростання реалізації також демонструє позитивний вплив модернізації виробничих процесів і впровадження інноваційних технологій на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у сегменті промислового машинобудування. Водночас динаміка доходів підтверджує стратегічну актуальність концентрації виробничих ресурсів на виробництві комплексних систем холодопостачання та вентиляції.

Зростання частки продукції з високою технологічною складністю також відображає підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізацію використання матеріальних і трудових ресурсів та посилення інвестиційної привабливості підприємства. Крім того, такий підхід сприяє розширенню ринкової ніші, зміцненню партнерських зв'язків із постачальниками та замовниками і забезпечує стабільність фінансових показників у довгостроковій перспективі. Це дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги та підвищувати інноваційний потенціал виробничої діяльності.

Таблиця 2.2.

**Структура основних видів продукції ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», %**

| Продукція                                     | 2022 | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р.<br>до 2022 р., % |
|-----------------------------------------------|------|---------|---------|-------------------------------------|
| Промислові<br>холодильні установки            | 20   | 21      | 24      | 4                                   |
| Системи вентиляції та<br>кондиціонування      | 18   | 19      | 20      | 2                                   |
| Теплообмінне та<br>компресорне<br>обладнання  | 15   | 16      | 18      | 3                                   |
| Холодильні камери та<br>модульні сховища      | 10   | 11      | 14      | 4                                   |
| Запасні частини та<br>комплектуючі            | 9    | 11      | 7       | -2                                  |
| Автоматизовані<br>системи керування           | 7    | 6       | 6       | -1                                  |
| Монтажні конструкції<br>та допоміжні елементи | 9    | 6       | 5       | -4                                  |
| Сервісне<br>обслуговування та<br>ремонт       | 6    | 4       | 7       | 1                                   |
| Інші види<br>спеціалізованого<br>обладнання   | 3    | 2       | 2       | -1                                  |

Отже, провідним чинником формування фінансових результатів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є виробництво комплексних промислових холодильних та вентиляційних систем, що визначає профільну спеціалізацію підприємства та закріплює його конкурентні позиції на ринку промислового машинобудування. Акцент на високотехнологічній продукції свідчить про стратегічне спрямування діяльності на випуск більш складних і капіталомістких видів обладнання, що потребують застосування інноваційних технологій та високої кваліфікації персоналу.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» забезпечене відповідною матеріально-технічною базою, виробничими потужностями та фінансовими ресурсами, які дозволяють здійснювати господарську діяльність у відповідності до установчих документів та чинного законодавства. Підприємство послідовно здійснює інвестиції у модернізацію виробничого обладнання та впровадження передових технологічних рішень, що сприяє підвищенню технічного рівня продукції та розширенню її асортименту.

Завдяки систематичній модернізації виробничого обладнання підвищується продуктивність технологічних процесів, оптимізується використання матеріальних і трудових ресурсів та скорочується тривалість виконання замовлень. Впровадження сучасних інноваційних технологій дозволяє підприємству підтримувати високу якість продукції відповідно до актуальних стандартів та ринкових вимог, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій у сегменті промислового холодильного та вентиляційного обладнання.

Такий підхід стимулює інноваційний розвиток підприємства, забезпечує стабільне функціонування виробничих потужностей та підвищує його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і ринкових тенденціях. Крім того, впровадження інноваційних рішень сприяє ефективнішій інтеграції підприємства в галузеві ланцюги створення вартості та зміцненню довгострокових партнерських відносин із замовниками й постачальниками.

Згідно з даними, представленими на рис. 2.2, у період 2022–2024 років підприємство ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє стійке зростання обсягів виробництва в грошовому вимірі — з 121 740,5 тис. грн у 2022 році до 205 954,1 тис. грн у 2024 році. Така тенденція свідчить про поступове розширення виробничого портфеля та підвищення ефективності використання наявних потужностей. Збільшення обсягів виробництва є наслідком не лише збільшення попиту на промислове холодильне та вентиляційне обладнання, а й оптимізації внутрішніх виробничих процесів, що дозволяє підприємству більш раціонально розподіляти ресурси. Крім того, позитивна динаміка фінансових показників сприяє зміцненню ринкових позицій компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

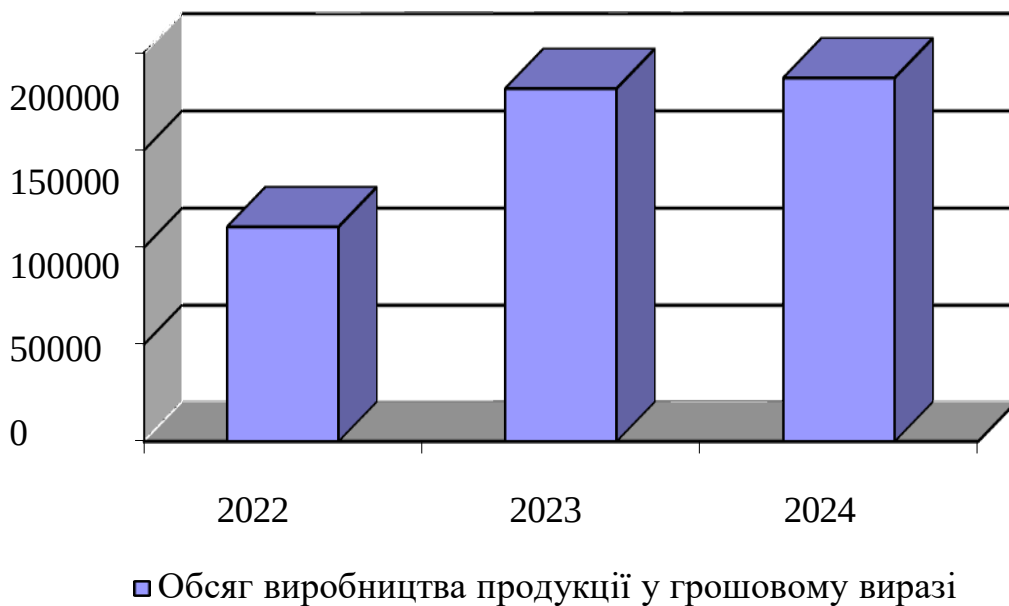


Рис. 2.1 – Обсяг виробництва продукції у грошовому виразі, тис.

Збільшення масштабів виробничої діяльності є важливим індикатором результативності управлінських рішень, що реалізуються на підприємстві. Така динаміка свідчить про належний рівень організації виробничих процесів, їхню технологічну оптимізацію та ефективне використання наявних матеріально-технічних ресурсів. Раціональне поєднання виробничих

факторів сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат на одиницю продукції.

Крім того, позитивна тенденція зростання обсягів виробництва демонструє здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища та ринкової кон'юнктури. Це створює передумови для посилення конкурентних позицій продукції на ринку, а також для активізації інноваційної діяльності. У результаті підприємство отримує можливість ефективніше впроваджувати нові технології, удосконалювати асортимент продукції та забезпечувати довгострокову стійкість свого розвитку.

Аналіз статистичних даних, відображених на рис. 2.1, демонструє суттєве збільшення вартісного обсягу виробництва продукції ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» протягом 2022–2024 років. Зокрема, обсяг виробленої продукції у грошовому вимірі зріс із 121 740,5 тис. грн до 205 954,1 тис. грн. Така позитивна динаміка характеризує поступове розширення виробничої діяльності підприємства та свідчить про ефективніше використання його виробничого потенціалу.

Зростання показників виробництва є результатом реалізації комплексу управлінських рішень та модернізації технологічних процесів, що спрямовані на вдосконалення організації виробництва. Оптимізація використання матеріальних, трудових і технічних ресурсів сприяє підвищенню загальної продуктивності підприємства та забезпечує більш раціональне використання виробничих потужностей. Водночас така тенденція свідчить про здатність підприємства ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати стабільність економічних результатів. У довгостроковій перспективі це створює передумови для подальшого зміцнення конкурентних позицій підприємства та розширення його виробничих можливостей.

Збільшення обсягів виробництва також свідчить про підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на внутрішньому ринку промислового холодильного та вентиляційного

обладнання. Така динаміка підтверджує здатність підприємства ефективно реагувати на коливання попиту, а також оперативно пристосовуватися до змін економічного середовища та ринкової кон'юнктури. Підприємство демонструє гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє підтримувати стабільний рівень виробничої діяльності навіть за умов нестабільного ринку.

Позитивні результати діяльності значною мірою обумовлені впровадженням системного стратегічного планування, застосуванням сучасних технологічних рішень та удосконаленням механізмів управління виробничими процесами. Реалізація інноваційних підходів сприяє підвищенню ефективності організації виробництва та забезпечує стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Важливу роль також відіграє раціональне використання ресурсного потенціалу та модернізація виробничих ланцюгів, що дозволяє підвищувати продуктивність праці й оптимізувати структуру витрат.

У сукупності зазначені чинники формують підґрунтя для зміцнення фінансової стійкості підприємства та створюють сприятливі умови для його подальшого розвитку. Це, своєю чергою, сприяє розширенню ринкової присутності компанії та посиленню її позицій як на національному, так і на регіональному ринках промислового обладнання.

## **2.2 Дослідження фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».**

У сучасних умовах ведення господарської діяльності досягнення високих результатів функціонування підприємства, що відображається у зростанні рівня рентабельності, посиленні фінансової стабільності та підвищенні ринкової конкурентоспроможності, зумовлює необхідність

безперервного моніторингу всіх аспектів його роботи. Регулярне здійснення комплексної діагностики господарської діяльності забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон, попередження їх поглиблення та створення передумов для стійкого й передбачуваного розвитку суб'єкта господарювання. Реалізація такого підходу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і раціоналізації використання виробничих та матеріальних ресурсів.

Показники динаміки обсягів виробництва продукції ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у вартісному вимірі за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.3, що створює аналітичну основу для оцінювання тенденцій розвитку підприємства та визначення перспектив удосконалення його виробничої діяльності.

Таблиця 2.3

**Зміни обсягів придбання ресурсів і виготовлення продукції  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у вартісному вираженні протягом  
2022–2024 років.**

| Період дослідження | Вартісний обсяг виготовленої продукції, тис. грн | Абсолютна зміна відносно попереднього періоду, тис. грн. | Відхилення порівняно з базовим 2022 роком, тис. грн | Темп зростання, %                  |                                      |
|--------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
|                    |                                                  |                                                          |                                                     | Коефіцієнт зростання, % (базисний) | Коефіцієнт зростання, % (ланцюговий) |
| 2022               | 121740,5                                         | -                                                        | -                                                   | -                                  | -                                    |
| 2023               | 199954,9                                         | 78214,4                                                  | 78214,4                                             | 64                                 | 64                                   |
| 2024               | 205954,1                                         | 5999,2                                                   | 84213,6                                             | 69                                 | 3                                    |
| Разом              | 527649,5                                         | -                                                        | -                                                   | -                                  | -                                    |

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про помітне збільшення обсягів власного виробництва ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2023–2024 роках. Основною причиною цього зростання стало вивчення ринкових потреб та прийняття стратегічного рішення щодо інвестування частини накопичених фінансових ресурсів у підвищення прибутковості підприємства. У рамках реалізації цієї стратегії обладнання, а також впроваджено автоматизовану

лінію для випуску будівельних матеріалів, що дозволило підвищити продуктивність та сучасних технологій сприяло також підвищенню якості продукції та розширенню її асортименту, що позитивно вплинуло в таблиці 2.4. Наведені дані створюють аналітичне підґрунтя для оцінювання результативності впроваджених інвестиційних рішень і управлінських заходів.

Таблиця 2.4

**Зміни обсягу реалізації продукції ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у грошовому вимірі за період 2022–2024 рр., із врахуванням чистої виручки без ПДВ.**

| Звітний період | Обсяг реалізованої продукції у вартісному вимірі, тис. грн. | Абсолютний приріст відносно попереднього року, тис. грн. | Абсолютна зміна щодо базового 2022 року, тис. грн. | Темп зростання, %                 |                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
|                |                                                             |                                                          |                                                    | Темп приросту, % (базисний метод) | Темп приросту, % (ланцюговий метод) |
| 2022           | 239763,9                                                    | -                                                        | -                                                  | -                                 | -                                   |
| 2023           | 440630                                                      | 200866,1                                                 | 200866,1                                           | 84                                | 84                                  |
| 2024           | 486983,9                                                    | 46353,9                                                  | 247219,9                                           | 103                               | 11                                  |
| Разом          | 1167377,8                                                   | -                                                        | -                                                  | -                                 | -                                   |

Елементний склад та розподіл виручки ТОВ «ПОЛІМЕР-ГРУП» за період 2022–2024 рр. представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Розподіл та склад виручки ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за період 2022–2024 рр.**

| Показник структури доходів                                    | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|---------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Питома вага продукції власного виробництва у сукупному доході | 50,77%   | 45,38%   | 42,29%   |
| Частка доходів від торговельно-посередницької діяльності      | 49,23%   | 54,62%   | 57,71%   |

З аналізу даних таблиці 2.5 спостерігається незначна трансформація структури продажів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у період 2022–2024 років. Зокрема, частка торговельно-посередницьких операцій зросла на 8,5%, тоді

як частка реалізації продукції власного виробництва відповідно зменшилася на аналогічний обсяг. Така зміна вказує на певну переорієнтацію збутової стратегії підприємства та свідчить про активізацію комерційної діяльності у сегменті посередницьких операцій. Одночасно, зменшення частки власного виробництва може відображати як зміни в попиті на продукцію, так і стратегічне рішення підприємства щодо оптимізації виробничих та збутових ресурсів. З метою більш детального аналізу фінансового стану підприємства та визначення ефективності використання його ресурсного потенціалу доцільно розглянути склад і структуру активів, узагальнених у таблиці 2.6. Дослідження цих показників дозволяє отримати цілісне уявлення про розподіл економічних ресурсів підприємства та особливості їх використання у процесі господарської діяльності.

Аналіз структури активів також створює можливість оцінити співвідношення між власними та залученими джерелами фінансування, що використовуються для формування як виробничого, так і оборотного капіталу підприємства. Це, у свою чергу, дає підстави для визначення рівня фінансової стійкості та платоспроможності компанії. Крім того, дослідження структури активів сприяє виявленню тенденцій у зміні ресурсної бази підприємства та дозволяє оцінити ефективність управління його майновим потенціалом у динаміці.

Таблиця 2.6

**Розподіл та склад активів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»  
у період 2022–2024 рр.**

| Показник                | 2022 рік            |                   | 2023 рік            |                   | 2024 рік            |                   |
|-------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
|                         | Обсяг,<br>тис. грн. | Питома<br>вага, % | Обсяг, тис.<br>грн. | Питома<br>вага, % | Обсяг,<br>тис. грн. | Питома<br>вага, % |
| Довгострокові активи    | 1317,7              | 0,54              | 2660,8              | 1,02              | 26777,1             | 6,44              |
| Поточні активи          | 243574,2            | 99,46             | 257428,7            | 98,98             | 388786,4            | 93,56             |
| Інші складові активів   | -                   | -                 | -                   | -                 | -                   | -                 |
| Загальний обсяг активів | 244891,9            | 100               | 260089,5            | 100               | 415563,5            | 100               |

У 2024 році сукупна вартість активів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» продемонструвала суттєве зростання порівняно з 2022 роком: показник підвищився з 244 891,9 тис. грн до 377 785 тис. грн. Позитивна динаміка зумовлена збільшенням як необоротних, так і оборотних активів. Зокрема, загальна вартість необоротних активів збільшилася на 23 025,1 тис. грн, що частково обумовлено модернізацією матеріально-технічної бази підприємства шляхом придбання основних засобів на суму 3 544,1 тис. грн. Водночас оборотні активи зросли на 109 868 тис. грн, що пояснюється розширенням масштабів виробничої діяльності та реалізації продукції, яке спричинило збільшення дебіторської заборгованості та товарно-матеріальних запасів.

Структурний аналіз активів засвідчує домінування оборотних ресурсів у загальному обсязі майна підприємства — їх частка становить 93,6 %, тоді як необоротні активи формують лише 6,4 %. Подібна структура активів вказує на орієнтацію підприємства на підтримання високої мобільності ресурсів і скорочення постійних витрат, а також свідчить про значну залежність фінансових результатів від динаміки доходів від реалізації.

Важливе значення для фінансового стану підприємства мають оборотні кошти, оскільки їх ефективне управління забезпечує підтримку ліквідності та безперебійність виробничого процесу. Детальний склад, структура та динаміка оборотних коштів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» наведені в таблиці 2.7. Зокрема, наявність достатніх запасів сприяє стабільності виробництва, водночас надмірні запаси можуть обтяжувати оборотний капітал і знижувати рентабельність діяльності.

Результати здійснених розрахунків (табл. 2.7) свідчать про стале зростання обсягів власного капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2024 році його величина майже подвоїлася порівняно з 2022 роком та становила 109 023,4 тис. грн. Зазначене збільшення характеризує посилення фінансової автономії підприємства та покращення його здатності своєчасно виконувати зобов'язання. Виявлена динаміка відображає позитивні тенденції у

формуванні внутрішніх джерел фінансування й загальну стабілізацію фінансового стану суб'єкта господарювання.

Важливим позитивним аспектом є також збільшення обсягу нерозподіленого прибутку. Це означає, що значна частина отриманого фінансового результату не вилучається з обігу, а спрямовується на фінансування інвестиційних потреб, модернізацію виробничих потужностей і розширення операційної діяльності. Таким чином, підприємство орієнтується на стратегію самофінансування та довгострокове зростання.

У структурі зобов'язань домінуючу частку займає кредиторська заборгованість, питома вага якої коливається в межах 27–29 % протягом усього досліджуваного періоду. Це свідчить про активне використання комерційного кредиту як джерела покриття потреб в оборотному капіталі. З одного боку, така практика дозволяє зменшити навантаження на власні фінансові ресурси, однак з іншого — потребує постійного контролю за строками та умовами розрахунків із контрагентами з метою недопущення погіршення фінансової стійкості.

Таблиця 2.7

**Склад, структура та динаміка оборотних коштів  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.**

| Стаття оборотних активів                                            | 2022 рік               |              | 2023 рік               |              | 2024 рік               |              |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
|                                                                     | Вартість,<br>тис. грн. | Частка,<br>% | Вартість,<br>тис. грн. | Частка,<br>% | Вартість,<br>тис. грн. | Частка,<br>% |
| Сировина та матеріали                                               | 13647,6                | 5,60         | 20888,2                | 7,51         | 44713,1                | 12,65        |
| Продукція та товари для реалізації                                  | 149102,2               | 61,21        | 173345,8               | 62,28        | 199653,6               | 56,49        |
| Заборгованість покупців за відвантажену продукцію та надані послуги | 61088,1                | 25,08        | 64638,2                | 23,22        | 82644,2                | 23,38        |
| Заборгованість контрагентів за виданими авансами                    | 577,2                  | 0,24         | 5613,2                 | 2,02         | 6145,6                 | 1,74         |
| Розрахунки з бюджетом (дебіторська складова)                        | -                      | -            | 350,9                  | 0,13         | 25,4                   | 0,01         |
| Інші види поточної дебіторської заборгованості                      | 13682,7                | 5,62         | 9377,5                 | 3,37         | 7964,2                 | 2,25         |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                     | 5475,2                 | 2,25         | 4103,1                 | 1,47         | 12294,8                | 3,48         |
| Усього оборотні активи                                              | 221431,2               | 100,00       | 257428,7               | 100,00       | 377785                 | 100,00       |

Зростання обсягу виробничих запасів має супроводжуватися відповідним або випереджальним підвищенням швидкості обігу оборотного капіталу підприємства, що забезпечує збереження належного рівня результативності використання наявних ресурсів. У випадку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» частка виробничих запасів у загальній структурі активів поступово зростає і станом на останній звітний період становить 12,7%. Загалом структура активів підприємства характеризується стабільністю, без значних змін у співвідношенні оборотних та необоротних активів.

Для поповнення оборотних активів у 2024 році підприємство також залучило довгострокові зобов'язання у розмірі 57,6 млн грн, що зумовлено відсутністю відповідного приросту в основних фондах та не типовістю такого виду позики для покриття оборотного капіталу. Інформацію щодо елементного складу, питомої ваги та змін у структурі необоротних активів підприємства узагальнено в таблиці 2.8. Подані дані створюють підґрунтя для аналізу результативності залучення інвестиційних ресурсів і визначення їхнього впливу на інтегральні показники фінансового стану суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.8

**Склад, структура та динаміка необоротних активів за 2022-2024 рр.**

| Показник                                  | 2022 рік        |              | 2023 рік        |              | 2024 рік        |              |
|-------------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
|                                           | Сума, тис. грн. | Структура, % | Сума, тис. грн. | Структура, % | Сума, тис. грн. | Структура, % |
| Капітальні вкладення на стадії реалізації | -               | -            | 1567            | 58,88        | 1540,3          | 6,32         |
| Об'єкти основних засобів                  | 1317,7          | 100,00       | 1093,8          | 41,12        | 3548,9          | 14,58        |
| – історична (первісна) оцінка             | 1568,2          | -            | 1871,9          | -            | 5112,2          | -            |
| – накопичена амортизація                  | 250,5           | -            | 776,8           | -            | 1564,5          | -            |
| Довгострокові фінансові вкладення         |                 |              |                 |              | 19254,7         | 79,10        |
| Загальний обсяг необоротних активів       | 1317,7          | 100,00       | 2660,8          | 100,00       | 24342,8         | 100,00       |

Опрацювання наведених показників дає підстави констатувати послідовне нарощування обсягів необоротних активів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» упродовж аналізованого періоду. Станом на кінець

2024 року їх балансова вартість досягла 24 342,8 тис. грн, що на 21 296 тис. грн перевищує рівень 2023 року. Вирішальний внесок у таке зростання забезпечило збільшення обсягу інших фінансових інвестицій. Виявлена тенденція відображає спрямування ресурсів підприємства на довгострокові вкладення, що сприяє зміцненню його інвестиційних можливостей і формуванню передумов для подальшого стратегічного розвитку.

Інформацію щодо елементного складу, структурного співвідношення та змін у вартості основних фондів підприємства систематизовано в таблиці 2.9. Проведений структурний аналіз свідчить, що домінуючу частку в загальному обсязі основних засобів становлять складські приміщення та виробничі площі — 95,05 %, що характеризує орієнтацію підприємства на підтримання стабільності та безперервності виробничого процесу. Частка виробничого обладнання у загальній структурі основних фондів є відносно невеликою, що може свідчити про високий рівень експлуатаційної ефективності наявних машин та устаткування. Решта необоротних активів представлена офісною технікою та програмним забезпеченням, оцінка яких здійснена за залишковою вартістю, що підкреслює відносну малу вагу нематеріальних та допоміжних ресурсів у загальному капіталі підприємства.

Таблиця 2.9

**Склад, структура та динаміка основних фондів  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.**

| Найменування основних засобів           | 2022 рік        |              | 2023 рік        |              | 2024 рік        |              |
|-----------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
|                                         | Сума, тис. грн. | Структура, % | Сума, тис. грн. | Структура, % | Сума, тис. грн. | Структура, % |
| Технологічне устаткування та машини     | 107,7           | 8,18         | 102,8           | 9,37         | 89,5            | 2,51         |
| Будівельні об'єкти та інженерні споруди | 1144,7          | 86,87        | 931,7           | 85,16        | 3372,3          | 95,05        |
| Інші групи основних засобів             | 65,3            | 4,95         | 60,5            | 5,47         | 87,1            | 2,44         |
| Загальна вартість основних засобів      | 1317,7          | 100,00       | 1093,8          | 100,00       | 3548,9          | 100,00       |

Витрати підприємства на виробництво продукції наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Витрати на виробництво продукції за 2022-2024 рр.**

| Елементи витрат                             | Сума, тис. грн. |          |          |
|---------------------------------------------|-----------------|----------|----------|
|                                             | 2022 рік        | 2023 рік | 2024 рік |
| Матеріальні ресурси                         | 74421           | 215902,7 | 235002,6 |
| Витрати на оплату праці                     | 2836,2          | 7571     | 13712,9  |
| Внески до фонду соціального страхування     | 1055,1          | 2757,6   | 4979,2   |
| Амортизаційні нарахування на основні засоби | 191,2           | 527,6    | 786,5    |
| Інші операційні витрати                     | 3781,3          | 50472,7  | 52962,9  |
| Повна собівартість продукції                | 204073,8        | 366096,4 | 386961,6 |
| у тому числі:                               |                 |          |          |
| – змінні витрати                            | 195634          | 347538,6 | 361141,4 |
| – постійні витрати                          | 8439,8          | 18557,8  | 25820,2  |

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.10, дозволяє констатувати, що у 2024 році порівняно з 2022 роком усі ключові показники діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» зросли майже вдвічі, що свідчить про суттєве покращення ефективності господарської діяльності підприємства.

З метою комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності та визначення ефективності функціонування в операційній сфері доцільно здійснити поглиблений аналіз фінансового стану. Такий підхід забезпечує можливість ідентифікувати переваги та проблемні аспекти у процесі управління ресурсним потенціалом і застосування фінансових інструментів.

Негативна динаміка показників фінансової автономії та залежності від зовнішніх джерел фінансування вказує на потенційні ризики при подальшому залученні позикового капіталу. Водночас ці зміни залишаються контрольованими та обґрунтованими, оскільки зростання залучених коштів відбувається паралельно з активним розвитком підприємства, розширенням

товарообігу та збільшенням прибутку на одиницю існуючого капіталу. Такий баланс між власними та залученими ресурсами забезпечує підприємству можливість реалізації стратегічних планів, одночасно зберігаючи фінансову стійкість.

За результатами здійснених аналітичних розрахунків встановлено тип фінансової стійкості ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Визначення відповідного типу базувалося на узагальненні системи ключових індикаторів фінансового стану, які відображають забезпеченості запасів та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання у встановлені строки.

Показники, згруповані в таблиці 2.11, дали змогу комплексно оцінити ступінь фінансової незалежності, маневреність власного капіталу та достатність внутрішніх ресурсів для підтримання безперервності виробничого процесу. Такий підхід забезпечує не лише формальне віднесення підприємства до певного типу фінансової стійкості, а й ризиків, пов'язаних із структурою капіталу, а також встановити, наскільки обрана модель фінансування відповідає стратегічним цілям подальшого розвитку.

Таблиця 2.11

**Класифікація типу фінансового стану ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

| Показники                                                   | 2022     | 2023р.   | 2024р.    |
|-------------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|
| Загальний обсяг запасів (З), тис. грн                       | 153557,5 | 173345,8 | 250542,6  |
| Обсяг оборотних коштів ( $K_{с.об}$ ), тис. грн             | 74075    | 80801,4  | 84680,6   |
| Величина функціонального капіталу ( $K_{с.дз}$ ), тис. грн  | 61393    | 80801,4  | 142252,4  |
| Загальна сума джерел формування запасів ( $K_o$ ), тис. грн | 136812,3 | 149436,2 | 196891,2  |
| $\Phi^c = K_{с.об} - Z$                                     | -79482,5 | -92544,4 | -165860,8 |
| $\Phi^{с.дз} = K_{с.дз} - Z$                                | -92165,7 | -92544,4 | -108289   |
| $\Phi^o = K_o - Z$                                          | -16745,2 | -23908,4 | -53651,4  |

Як показують дані таблиці 2.11, фінансовий стан ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» можна охарактеризувати як нестійкий, що зумовлено високим кредиторським заборговуванням. Така структура пасивів свідчить про активне використання позикових ресурсів для підтримки операційної діяльності, що підвищує ризики у разі коливання ринкових умов або збільшення витрат на обслуговування боргу.

Водночас подібна фінансова модель є типовою для багатьох сучасних торговельних та промислових підприємств, які значною мірою покладаються на кредиторську заборгованість для фінансування запасів та забезпечення оборотного капіталу. Зростання підприємства у цьому випадку забезпечується шляхом активного залучення зовнішніх коштів, що дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту та підтримувати ліквідність. На кінець звітного періоду загальна сума залучених коштів для підтримки поточної ліквідності становила 53 651,4 тис. грн, яка не була спрямована на інвестиції в розвиток, а використовувалася виключно для забезпечення фінансової стійкості та покриття короткострокових зобов'язань.

В умовах подальшого розвитку підприємству доцільно балансувати між власними та залученими ресурсами, оптимізуючи структуру фінансування, щоб підвищити стійкість до ринкових ризиків. Такий підхід сприятиме збереженню ліквідності, стабільності виробничого процесу та зміцненню позицій компанії на ринку.

## ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ

У 2024 році в загальній структурі реалізації ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» найбільшу частку у виручці формують продажі натурального дерева — 24 %, підлогових покриттів — 20 % та покрівельних матеріалів — 18 %. При цьому протягом 2022–2024 рр. простежується стійка тенденція до зростання обсягів продажів зазначених товарних груп.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» володіє необхідними матеріальними та фінансовими ресурсами для здійснення своєї діяльності відповідно до вимог Положення та чинного законодавства. На рис. 2.2 графічно відображено обсяги виробництва основної продукції товариства за період 2022–2024 рр., що дозволяє наочно оцінити динаміку виробничих показників. У грошовому вимірі обсяг виробництва продукції підприємства за період 2018–2020 рр. збільшився з 121 740,5 тис. грн до 205 954,1 тис. грн, що відображає сталу позитивну динаміку виробничої діяльності та раціональне використання наявного ресурсного потенціалу для забезпечення зростання ефективності операційних процесів.

Протягом 2022–2024 рр. у структурі продажів підприємства спостерігалися незначні трансформації: питома вага торговельно-посередницьких операцій зросла на 8,5 %, тоді як частка реалізації продукції власного виробництва відповідно скоротилася. Така зміна свідчить про часткову переорієнтацію комерційної діяльності на посередницькі операції з метою розширення каналів збуту та диверсифікації доходів. Додатково, аналіз інформації, наведеної в таблиці 2.4, підтверджує активізацію збутової діяльності, що сприяє зміцненню доходної бази та підвищенню фінансової стійкості підприємства, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів і оптимізацію управлінських рішень.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

#### **3.1 Визначення стратегічних пріоритетів зміцнення ринкових позицій підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

Важливим завданням у цьому контексті є формування та реалізація комплексної стратегії конкурентного розвитку підприємства, яка повинна охоплювати як виробничі, так і комерційні складові його діяльності. Розроблення стратегії конкурентного розвитку потребує чіткого визначення стратегічних орієнтирів підприємства, зокрема формулювання його місії та визначення механізмів її реалізації. Саме місія виступає концептуальною основою стратегічного управління та визначає довгострокові пріоритети розвитку компанії. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» місія полягає у зміцненні позицій на ринках збуту продукції, що сприяє забезпеченню стабільності функціонування підприємства та підвищенню результативності його господарської діяльності.

Формування ефективної маркетингової стратегії, яка повинна ґрунтуватися на результатах детального аналізу ринкових сегментів та визначенні видів продукції з найбільшим потенціалом зростання. Такий підхід дозволяє підприємству більш раціонально розподіляти ресурси та концентрувати зусилля на тих напрямках діяльності, які здатні забезпечити максимальний економічний ефект. Особливу увагу доцільно приділяти продукції, що має високий попит серед споживачів та характеризується стабільною динамікою продажів.

Зокрема, в асортиментній структурі підприємства до категорії продукції з найвищим ринковим потенціалом можна віднести відносно недорогі товари, які користуються значним попитом. У межах маркетингової стратегії доцільно

активізувати їх реалізацію шляхом посилення рекламної діяльності на вже освоєних ринках збуту.

Оптимізація цих процесів сприятиме зміцненню ринкового іміджу підприємства, формуванню позитивного сприйняття бренду та підвищенню рівня лояльності клієнтів. У сукупності реалізація зазначених заходів створює передумови для комплексного підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на це стратегічний підхід ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» полягає у збереженні досягнутих цієї стратегії є поглиблення присутності підприємства на вже освоєних ринкових сегментах, що передбачає активізацію збутової діяльності та удосконалення маркетингових інструментів. Паралельно здійснюється нарощування частки ринку шляхом підвищення ефективності просування продукції та розширення каналів реалізації.

Щодо продукції високого цінового сегменту, попит на яку поступово скорочується внаслідок посилення конкурентного тиску та розширення пропозиції аналогічних товарів з боку інших виробників, спостерігається зниження її частки у загальній структурі реалізації ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Посилення підходів до управління цією товарною групою та пошуку ефективних механізмів підтримання її ринкової привабливості. Разом із тим зазначена категорія продукції продовжує забезпечувати відносно стабільні фінансові надходження, що визначає її проміжне положення між категоріями «дійна корова» та «собака» у структурі товарного портфеля підприємства.

З огляду на такі характеристики, цей сегмент потребує посиленого стратегічного контролю, зокрема щодо оптимізації витрат виробництва та підвищення ефективності функціонування каналів збуту. Раціональне управління зазначеною групою продукції дозволить підтримувати прийнятний рівень прибутковості та забезпечувати стабільність грошових потоків підприємства. Важливим аспектом також є підвищення ефективності

маркетингових інструментів, спрямованих на підтримку попиту на даний вид продукції.

При цьому підприємство не планує відмовлятися від реалізації цієї товарної групи, як це зазвичай рекомендується для сегмента «собака» відповідно до класичних підходів портфельного аналізу. Натомість доцільним є проведення цільових рекламних заходів, спрямованих на стимулювання попиту та розширення ринкової присутності.

Сегмент «знак питання» у структурі товарного портфеля підприємства представлений продукцією високого цінового рівня, яка характеризується значним потенціалом зростання, проте водночас для розвитку даного напрямку діяльності, однак потребує активного стратегічного управління та додаткових інвестицій у його просування. Низька ринкова частка цих товарів може бути зумовлена недостатньою поінформованістю споживачів, обмеженістю каналів реалізації або високим рівнем конкуренції у відповідному сегменті.

З метою підвищення ефективності функціонування цього сегмента доцільним є поступове переведення зазначеної продукції до категорії «дійна корова». Досягнення такого результату можливе за рахунок оптимізації витрат виробництва, удосконалення системи ціноутворення та активізації маркетингових інструментів. Зокрема, важливим напрямом є реалізація інтенсивної рекламної кампанії, спрямованої на підвищення рівня впізнаваності продукції та стимулювання попиту з боку споживачів. Це дозволить у перспективі сформувати стабільний рівень реалізації та забезпечити постійні прибуткові надходження для підприємства.

Отже, результати аналізу ринкових сегментів свідчать про наявність додаткових можливостей для подальшого розвитку підприємства. Реалізація ефективної маркетингової політики, розширення географічних меж збуту та вдосконалення асортиментної структури продукції сприятимуть зміцненню конкурентних позицій ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на ринку. У сукупності ці заходи, що орієнтовані на довгострокове зростання та забезпечення його

фінансової стабільності.

Наступним етапом дослідження є визначення потенційних напрямів зростання ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», узагальнена інформація щодо яких наведена в таблиці 3.1. Аналіз наявних можливостей розвитку підприємства дозволяє оцінити перспективи розширення його ринкової присутності та підвищення ефективності господарської діяльності.

До основних рекомендованих стратегій розвитку підприємства належать такі.

Глибоке проникнення на ринок. Ця стратегія передбачає підвищення ефективності діяльності на вже освоєних ринкових сегментах шляхом оптимізації витрат, удосконалення системи ціноутворення та активізації маркетингових заходів. Реалізація такого підходу дозволяє збільшити частку підприємства на існуючих ринках та посилити його конкурентні позиції.

Розширення ринків збуту. Даний напрям передбачає освоєння нових територіальних сегментів ринку, зокрема вихід на ринки сусідніх регіонів. Це сприятиме диверсифікації каналів реалізації продукції, розширенню клієнтської бази та зростанню обсягів продажів.

Таблиця 3.1

### Матриця можливостей «товар - ринки»

|              | Старий ринок                                                                                                                           | Новий ринок                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Старий товар | Дана стратегія спрямована на зміцнення позицій підприємства у вже освоєних сегментах та максимізацію прибутковості на поточних ринках. | Освоєння нових територіальних сегментів, зокрема сусідніх регіонів, що дозволяє диверсифікувати ринкові канали, збільшити обсяги конкурентної позиції. Реалізація цієї стратегії сприяє зменшенню ризиків залежності від окремих ринкових сегментів.                                                         |
| Новий товар  | Такий підхід дозволяє підвищити споживчу цінність продукції та зміцнити лояльність існуючих клієнтів.                                  | Стратегія диверсифікації: спрямована на одночасне освоєння нових сегментів ринку збуту, наприклад, відкриття інтернет-магазину з широким асортиментом. Ця стратегія дозволяє збільшити ринкову присутність підприємства, виявляти нові джерела доходів та знижувати ризики залежності від окремих продуктів. |

Дана матриця відображає системний підхід до стратегічного планування розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», дозволяючи визначити оптимальні напрями росту як для існуючої продукції, так і для нових товарів. Застосування цих стратегій сприяє комплексному підвищенню конкурентоспроможності підприємства, раціональному використанню ресурсів та забезпеченню стабільності фінансових результатів у довгостроковій перспективі. Крім того, інтеграція цифрових каналів збуту створює додаткові можливості для виходу на національні та міжнародні ринки.

Горизонтальна диверсифікація передбачає підприємству розширювати асортимент та підвищувати привабливість для споживачів. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» застосування таких стратегій є необхідним кроком для підтримання конкурентоспроможності та залучення додаткових інвестицій, спрямованих на рамках дослідження було проаналізовано можливості стратегічного планування господарських одиниць підприємства із застосуванням матриці Мак-Кінсі (табл. 3.2), що дозволяє оцінити привабливість ринків та конкурентні позиції окремих товарних груп, а також визначити пріоритети для розвитку та інвестування.

З метою формування оптимальної стратегії розвитку підприємства гнучкої та адаптивної цінової концепції, яка враховує різні сегменти споживачів та особливості як оптового, так і роздрібного продажу. Впровадження такої концепції дозволить забезпечити збалансованість між конкурентоспроможністю продукції та підтриманням фінансових показників компанії.

Рекомендовано запровадити нову систему знижок, яка передбачає:

Оптову знижку для постійних клієнтів, що стимулює лояльність та повторні покупки;

Пропорційну знижку залежно від обсягів продажів за минулі періоди, що заохочує збільшення обороту;

Накопичувальну знижку для постійних клієнтів, що формує довгострокові партнерські відносини.

Крім того, доцільним є часткове удосконалення системи взаємодії з клієнтами, зокрема перегляд умов укладання договорів, впровадження постійного моніторингу роботи продавців та оцінка ефективності каналів збуту. Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення ефективності управління продажами, зміцнення ринкових позицій ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та створить передумови для стабільного фінансового зростання в довгостроковій перспективі.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно впровадити систему знижок для споживачів, клієнтів та окремих контрагентів, що базується на комплексному підході до оптимізації витрат. Це може включати коригування націнки на продукцію, закупівлю товарів у постачальників за більш вигідними умовами, а також зниження собівартості продукції, виготовленої безпосередньо на підприємстві. Реалізація такої політики спрямована не лише на утримання існуючої клієнтської бази, але й на залучення нових споживачів та зміцнення довгострокових партнерських відносин.

#### Рекламна комунікативна концепція підприємства

За результатами проведеного аналізу виявлено низку проблем у сфері рекламної діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», серед яких:

- відсутність єдиної концепції та стратегічного підходу до рекламної діяльності;

- недостатній рівень впізнаваності підприємства на ринку;

- несистематичний характер проведення рекламних кампаній.

У зв'язку з цим, у рамках зосередити увагу на формуванні цілісної рекламної політики, що передбачає єдиний стиль і системність у проведенні комунікаційних заходів. Впровадження такого підходу дозволить підвищити впізнаваність бренду, ефективніше донести ключові переваги продукції до споживачів, а також забезпечити координацію маркетингових зусиль у всіх сегментах ринку.

Таблиця 3.2

**Матриця Мак - Кінсі**

| Привабливість галузі          |         |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сила позицій бізнесу в галузі |         | Висока                                                                                                                                                                                                             | Середня                                                                                                                                                              | Низька                                                                                                                                                                                  |
|                               | Висока  | Інвестиції і зростання: підприємству доцільно активно інвестувати у розвиток сильних сегментів з високою привабливістю галузі, що дозволить закріпити конкурентні переваги та забезпечити довгострокове зростання. | Вибіркове зростання: рекомендовано спрямовувати інвестиції у найбільш перспективні напрями, одночасно контролюючи ризики та оптимізуючи витрати.                     | Вибірковість: доцільно обмежено інвестувати у сегменти з високою внутрішньою силою, проте низькою привабливістю галузі, зберігаючи контроль над основними активами.                     |
|                               | Середня | Вибіркове зростання: інвестиції спрямовуються на сегменти з достатньою привабливістю галузі, водночас розробляються механізми підвищення конкурентних позицій.                                                     | Вибірковість: слід концентруватися на окремих продуктах або ринках, контролюючи ризики та витрати.                                                                   | «Збір врожаю» / вихід з ринку: розглядається поступове скорочення діяльності у сегментах із середньою силою позицій і низькою привабливістю галузі для максимізації поточного прибутку. |
|                               | Низька  | Вибірковість: можливе обмежене інвестування у сильні ринкові позиції в галузях з низькою привабливістю для підтримки частки ринку.                                                                                 | «Збір врожаю» / вихід з ринку: рекомендовано поступово зменшувати вкладення у сегменти з низьким потенціалом, концентруючи ресурси на більш перспективних напрямках. | Вибірковість: інвестиції мінімальні, основна увага приділяється контролю витрат та підтримці базової діяльності.                                                                        |

Використання матриці Мак-Кінсі дозволяє ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» систематизувати оцінку своїх бізнес-одиниць та ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення щодо інвестування, розвитку або поступового скорочення діяльності у конкретних сегментах.

Системний план рекламної активності, який включає такі ключові етапи:

Формування унікального фірмового стилю підприємства, що забезпечує єдність візуальної ідентифікації та комунікаційних матеріалів.

Розробка комплексної рекламної стратегії, яка визначає цільові

сегменти, канали комунікації та оптимальні інструменти просування продукції.

Планування та організація рекламних акцій на перспективу одного року з урахуванням сезонності попиту та специфіки ринку.

Для створення фірмового стилю доцільно залучити висококваліфікованого дизайнера або рекламне агентство, що спеціалізується на корпоративній айдентиці. Це дозволить забезпечити професійне оформлення матеріалів, гармонійне поєднання графічних та текстових елементів і створення цілісного образу бренду, що сприятиме підвищенню його впізнаваності та довіри споживачів.

Удосконалення збутової політики

Зважаючи на виявлені недоліки у сфері збутової діяльності, підприємству рекомендовано реалізувати комплекс заходів щодо підвищення ефективності збутової системи:

Вдосконалення системи стимулювання менеджерів із продажу, орієнтоване на особисту зацікавленість у результатах, що підвищує мотивацію та продуктивність праці.

Оптимізація договірних відносин із контрагентами, перегляд цінової політики та умов співпраці для більшої гнучкості та адаптації до ринкових умов.

Коригування існуючих договорів із постачальниками для забезпечення вигідних умов закупівлі та підвищення фінансової ефективності.

Розробка та впровадження рекламної стратегії, інтегрованої із заходами зі стимулювання збуту та просування бренду на ринку.

Розробка рекламної стратегії та оптимізація управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Розробку комплексної рекламної стратегії в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно здійснювати поетапно, що дозволить системно підвищувати впізнаваність бренду та ефективність комунікацій з ринком:

Перший етап. На цьому етапі рекламна діяльність має бути максимально активною та спрямованою на підвищення впізнаваності підприємства серед цільової аудиторії. Цільовим показником є досягнення рівня впізнаваності фірми щонайменше 50%. Тривалість цього етапу визначається динамікою отриманих результатів та ефективністю застосованих рекламних каналів.

Другий етап. На даному етапі рекламна активність повинна забезпечувати підтримку сформованої обізнаності споживачів про бренд і продукцію підприємства. Ефективність кампанії досягається завдяки чіткому плануванню, регламентації дій, системному підходу до розподілу рекламного бюджету та використанню різноманітних комунікаційних каналів. Важливим аспектом є адаптація рекламної стратегії до змін ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів.

Ще одним важливим заходом щодо управління персоналом передбачає системний моніторинг праці, який включає підбір та оцінку працівників, встановлення форм і розмірів оплати праці, а також контроль за організацією робочого процесу. Основною метою такого аналізу є забезпечення раціональної організації праці без надмірного психологічного та фізичного навантаження, підвищення продуктивності та якості виконання завдань.

Для оптимізації мотиваційного механізму в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно застосувати наступні рекомендації:

Забезпечення змістовності роботи, що стимулює співробітників розвивати професійні знання, навички та компетенції, а також сприяє зростанню їхнього інтересу до виконання завдань.

Встановлення чітких цілей та завдань, що дозволяє кожному працівнику усвідомлювати власний внесок у результати діяльності підприємства та підвищує відповідальність за досягнення поставлених показників.

Гарантування, що передбачає об'єктивне оцінювання здатностей, продуктивності та досвіду співробітників при прийнятті рішень щодо

просування по службі та розширення обов'язків. Це сприяє розкриттю потенціалу персоналу та формуванню лояльності до підприємства.

Керівники відповідних підрозділів повинні забезпечити впровадження прозорого та справедливого порядку розрахунків, який враховує індивідуальні досягнення працівників і їх внесок у загальні результати діяльності підприємства.

У межах нематеріального стимулювання рекомендовано впровадити такі заходи:

Формування гнучкого робочого графіка, що дозволяє співробітникам ефективно планувати свій робочий час і балансувати між професійними та особистими обов'язками;

Створення комфортного графіка відпочинку, що включає організацію перерв, зон для релаксації та відновлення працездатності.

Досягнення цих цілей вимагає розробки комплексної програми стимулювання персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні заходи і забезпечує системний підхід до підвищення мотивації, залученості та продуктивності співробітників. Така програма, представлена у таблиці 3.4, дозволяє структуровано впроваджувати зміни та оцінювати їх ефективність у довгостроковій перспективі, забезпечуючи стабільний розвиток ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Таблиця 3.3

**Програма реалізації управлінських рішень**

| Проблема                                     | Захід                                                                                             | Вартість                                                                        | Відповідальний                                |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Реалізація мотиваційних заходів              | Видання розпорядження керівництва щодо впровадження системи мотивації                             | Виконується в межах посадових обов'язків, тому додаткові витрати не передбачені | Керівник підприємства, управляючий персоналом |
| Формування етапів матеріального стимулювання | Організація та контроль діяльності фінансового відділу щодо реалізації кожного етапу стимулювання | Витрати визначаються у межах поточної діяльності відділу                        | Керівник фінансового відділу та бухгалтерії   |

Організація робочого середовища в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» повинна відповідати комплексним вимогам, що охоплюють економічні, інформаційні, гігієнічні, естетичні, організаційні та технічні аспекти. Забезпечення таких умов сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню професійного стресу та формуванню позитивного психологічного клімату на підприємстві.

Заходи соціальної захищеності включають не лише забезпечення матеріальних потреб та обслуговування персоналу, а й систему компенсаційних виплат, відшкодувань та відновлення прав. Крім того, вони охоплюють різні правові сфери, такі як цивільне, трудове, фінансове та адміністративне законодавство.

### **3.2 Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

З метою визначення доцільності та результативності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення рівня управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно здійснити комплексну оцінку ефективності запропонованих рекомендацій. Такий аналіз дозволяє встановити ступінь їх практичної реалізованості, а також визначити потенційний вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є формування більш раціональних і ефективних підходів до управління матеріальними запасами. Для підприємств галузі виробництва холодильного та вентиляційного обладнання це особливо важливо, оскільки виробничий процес передбачає використання значної кількості металу, комплектуючих, теплоізоляційних матеріалів та електротехнічних елементів.

Висока кваліфікація працівників, раціональне нормування витрат матеріалів, а також впровадження сучасних технологій виробництва сприяють зменшенню непродуктивних витрат і підвищенню продуктивності праці. Крім того, стабільність постачання матеріалів і комплектуючих є важливою передумовою безперервності виробничого процесу у сфері виготовлення промислового холодильного та вентиляційного обладнання.

За результатами проведеного дослідження ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», серед яких доцільно виділити такі:

шляхом застосування взаємозамінних матеріалів та більш сучасних комплектуючих, що дозволить підвищити гнучкість виробничого процесу та зменшити залежність від окремих постачальників;

удосконалення технологічних процесів виробництва, включаючи впровадження безвідходних або маловідходних технологій, що сприятиме зниженню матеріаломісткості продукції та раціональному використанню сировини;

покращення організації праці та виробничої діяльності підприємства, що передбачає ефективне матеріалів, а також дотримання оптимальних строків постачання сировини у необхідному асортименті;

удосконалення системи управління матеріальними ресурсами шляхом розроблення науково обґрунтованих нормативів витрат матеріалів, оптимізації процесів планування запасів та впровадження сучасних методів контролю за їх використанням.

Зменшенню витрат виробництва та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на ринку промислового холодильного та вентиляційного обладнання. Крім того, удосконалення системи управління запасами дозволить підвищити стабільність виробничих процесів та забезпечити більш високий рівень економічної ефективності діяльності підприємства.

У ході здійснення виробничої діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», яке спеціалізується на виготовленні промислового

холодильного та вентиляційного устаткування, формується система матеріальних запасів, що охоплює як виробничі ресурси, так і готову продукцію. Наявність відповідного рівня запасів дозволяє підтримувати безперервність виробництва та своєчасно виконувати замовлення споживачів.

Формування запасів матеріальних ресурсів обумовлене необхідністю гарантування стабільного постачання сировини, комплектуючих та інших елементів, що використовуються у процесі виготовлення холодильного і вентиляційного обладнання. Крім того, створення певного резерву матеріалів зменшує потребу підприємства оперативно реагувати на короткострокові коливання попиту на продукцію.

Матеріальні запаси також виконують функцію стабілізації виробничого процесу, ізолюючи окремі його етапи від впливу зовнішніх і внутрішніх коливань. Завдяки цьому зменшується залежність між різними стадіями виробництва, що спрощує процес планування та організації виробничої діяльності.

Одним із основних недоліків значних обсягів запасів є витрати на їх зберігання, які включають утримання складських приміщень, обслуговування матеріальних ресурсів, а також можливі втрати від псування або зниження якості матеріалів. Тому для підприємства важливим є визначення оптимального рівня запасів, що забезпечує баланс між безперервністю виробництва та мінімізацією витрат.

Згідно з плановими розрахунками, протягом одного місяця підприємство передбачає закупівлю 210 тонн сировини, яка використовується у виробничих процесах виготовлення окремих конструктивних елементів обладнання. Витрати на зберігання становлять 22 % як витрати, пов'язані з організацією однієї закупівлі, дорівнюють 1260 грн. Вартість однієї тонни сировини становить 1150 грн., що враховується при розрахунку економічно обґрунтованих параметрів постачання.

У зв'язку з цим визначимо оптимальну кількість партій закупівлі

сировини для забезпечення виробничих потреб підприємства протягом місяця, що буде представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Оптимальна кількість закупки в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».**

| Показник                                   | Партії закупівлі сировини, шт. |         |       |         |       |         |       |
|--------------------------------------------|--------------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                                            | 1                              | 2       | 3     | 4       | 5     | 6       | 7     |
| 1. Обсяг однієї партії постачання, т       | 210                            | 105     | 70    | 52,5    | 42    | 35      | 30    |
| 2. Середній річний обсяг запасів, т        | 105                            | 52,5    | 35    | 26,25   | 21    | 17,5    | 15    |
| 3. Вартість середнього річного запасу, грн | 120750                         | 60375   | 40250 | 30187,5 | 24150 | 20125   | 17250 |
| 4. Витрати на зберігання запасів, грн      | 26565                          | 13282,5 | 8855  | 6641,25 | 5313  | 4427,5  | 3795  |
| 5. Витрати на організацію закупівель, грн  | 1260                           | 2520    | 3780  | 5040    | 6300  | 7560    | 8820  |
| 6. Загальний обсяг витрат, грн             | 27825                          | 15802,5 | 12635 | 11681,3 | 11613 | 11987,5 | 12615 |

Наведені у таблиці розрахунки демонструють залежність загальних витрат підприємства від кількості партій закупівлі матеріальних ресурсів, які використовуються у виробничому процесі виготовлення промислового холодильного та вентиляційного устаткування. У процесі збільшення кількості поставок обсяг однієї партії поступово зменшується, що призводить до скорочення середнього рівня складських запасів та відповідних витрат на їх зберігання. Одночасно з цим спостерігається зростання витрат, пов'язаних з організацією та здійсненням закупівель.

Зменшення обсягів складських запасів сприяє зниженню витрат на їх утримання, однак потребує більш частого оформлення поставок, що збільшує закупівельні витрати. Тому для підприємства важливим є визначення такого розміру партії постачання, за якого сукупні витрати будуть мінімальними.

Відповідно до проведених розрахунків, найменший рівень сумарних витрат досягається за умови здійснення п'яти закупівельних партій протягом планового періоду, де загальний обсяг витрат становить 11613 грн. Це

свідчить про економічну доцільність вибору саме такого варіанту організації постачання матеріальних ресурсів.

Отримані результати можуть бути використані при плануванні системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що спеціалізується на виробництві холодильного та вентиляційного обладнання. Оптимізація розмірів закупівельних партій сприятиме зниженню витрат підприємства, підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів та забезпеченню стабільності виробничих процесів. (рис. 3.1).

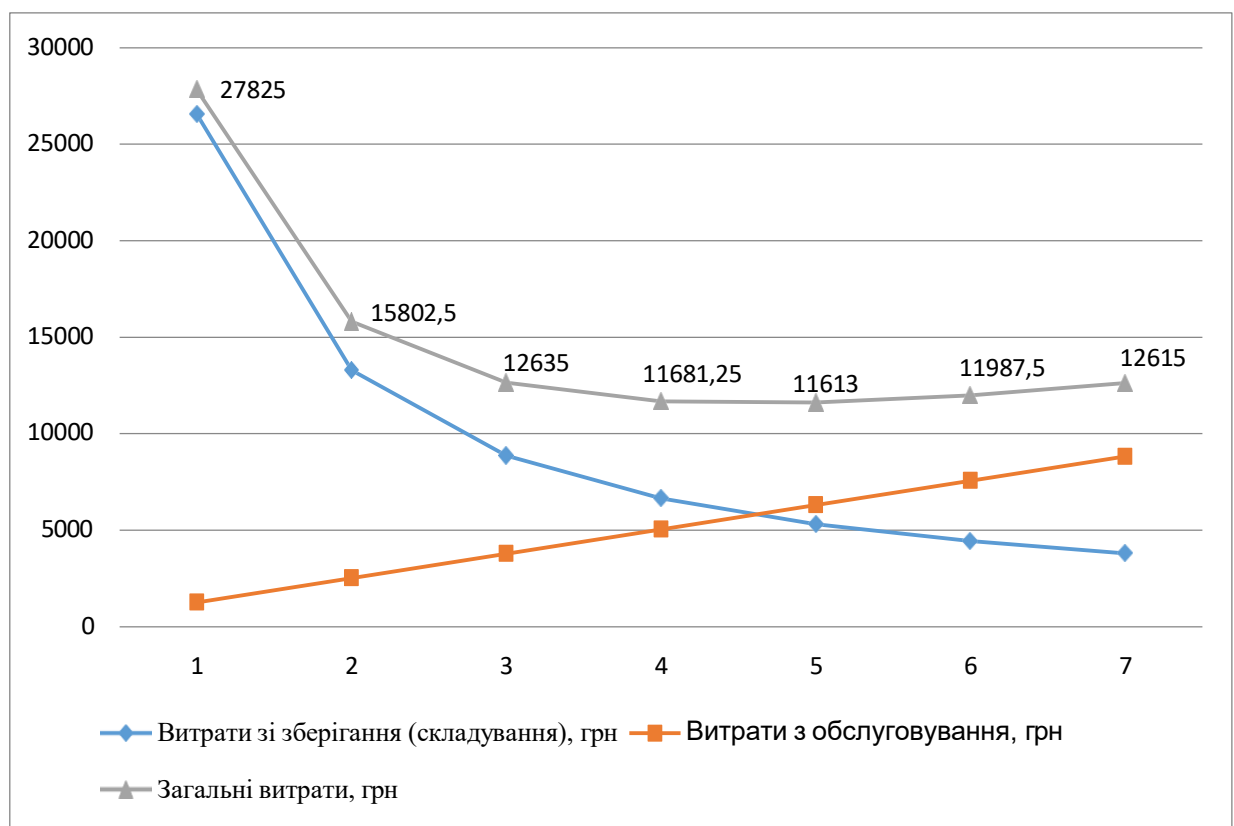


Рис. 3.1 – Оптимальна кількість партій постачання вапна ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Саме за такого варіанта організації постачання забезпечується мінімальний рівень сукупних витрат, пов'язаних із зберіганням і закупівлею матеріалів, що становить близько 11613 грн. Отриманий результат підтверджує важливість раціонального планування системи матеріально-технічного забезпечення підприємства, оскільки оптимізація розміру партій

закупівлі дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів. Для підприємств машинобудівної галузі, зокрема виробників холодильного та вентиляційного обладнання, це має особливе значення через значну матеріаломісткість виробництва.

Наступним етапом аналізу є визначення економічно оптимальної кількості виробничих серій продукції протягом місяця. Раціональне планування виробничих партій дозволяє знизити витрати на підготовку та запуск виробництва, а також оптимізувати рівень складських запасів готової продукції. У зв'язку з цим проведемо розрахунок оптимальної кількості серій виготовлення продукції на підприємстві (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Оптимальна кількість місячних серій виготовлення продукції на ТОВ  
«ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

| Показник                                | Серії виробництва продукції, шт. |         |         |         |         |         |         |
|-----------------------------------------|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                         | 1                                | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       |
| Обсяг серії виробництва, т              | 90                               | 45      | 30      | 22,5    | 18      | 15      | 12,86   |
| Середня річна величина запасу, т        | 45                               | 22,5    | 15      | 11,25   | 9       | 7,5     | 6,43    |
| Вартість середнього річного запасу, грн | 65250                            | 32625   | 21750   | 16312,5 | 13050   | 10875   | 9321,43 |
| Витрати на зберігання, грн              | 15007                            | 7503,75 | 5002,5  | 3751,88 | 3001,5  | 2501,25 | 2143,93 |
| Підготовчі витрати виробництва, грн     | 2100                             | 4200    | 6300    | 8400    | 10500   | 12600   | 14700   |
| Загальні витрати, грн                   | 17107                            | 11703,8 | 11302,5 | 12151,9 | 13501,5 | 15101,3 | 16843,9 |

Аналіз отриманих результатів демонструє, що мінімальний рівень загальних витрат досягається за умови організації трьох виробничих серій на місяць, при яких сумарні витрати становлять 11302,5 грн. У цьому випадку забезпечується оптимальний баланс між витратами на зберігання запасів готової продукції та витратами на підготовку виробничого процесу. Збільшення кількості виробничих серій призводить до зростання підготовчих

витрат, тоді як їх зменшення спричиняє збільшення складських витрат через накопичення значних обсягів продукції.

Результати проведених розрахунків, наведених у таблиці 3.6, доцільно представити у графічному вигляді (рис. 3.2). Графічна інтерпретація отриманих даних дозволяє більш наочно проаналізувати взаємозв'язок між кількістю виробничих серій, витратами на зберігання продукції та витратами, пов'язаними з підготовкою виробничого процесу.

Водночас збільшення кількості виробничих запусків супроводжується зростанням витрат на підготовку та організацію виробничого процесу, оскільки кожна серія потребує додаткових ресурсів для налаштування обладнання, підготовки виробничих ліній та контролю якості.

У результаті взаємодії зазначених факторів загальний обсяг витрат спочатку поступово зменшується, досягаючи певного мінімального значення, після чого починає зростати. Така залежність є типовою для процесів оптимізації виробничих партій і свідчить про необхідність пошуку компромісного рішення між витратами на зберігання продукції та витратами на організацію виробництва.

Відповідно до проведених розрахунків, економічно оптимальним варіантом для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є організація трьох виробничих серій протягом місяця з обсягом близько 30 тонн кожна. За такого варіанта досягається мінімальний рівень сукупних витрат підприємства, які становлять приблизно 11302,5 грн на місяць. Це свідчить про те, що саме такий режим виробничого планування забезпечує найбільш раціональне використання ресурсів підприємства.

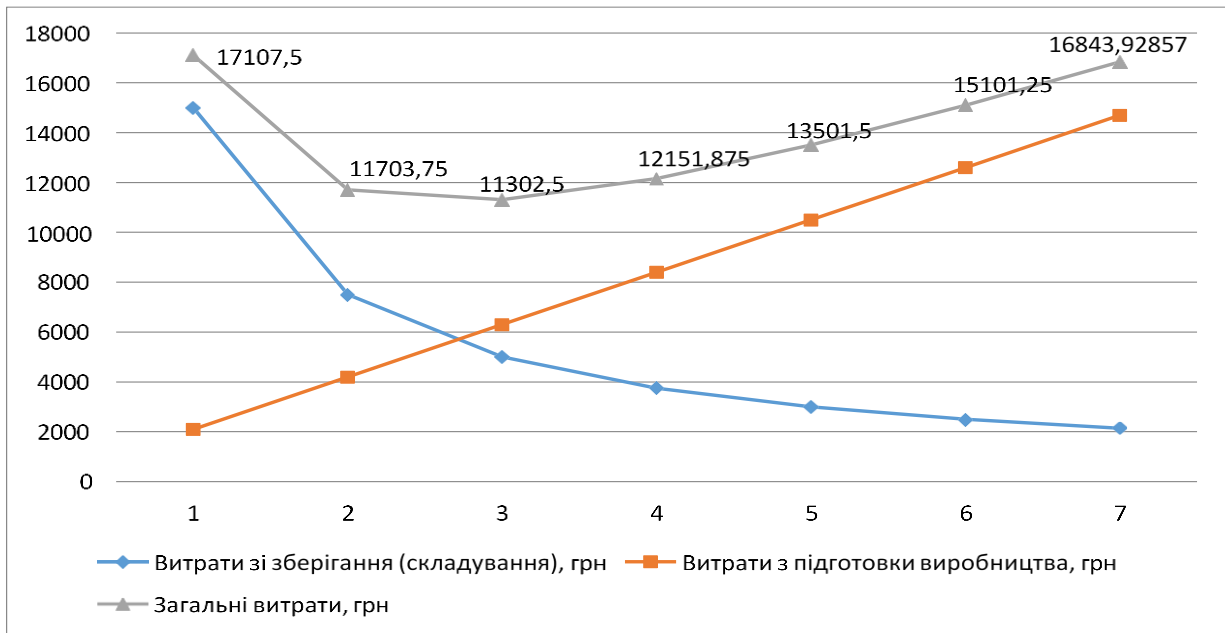


Рис. 3.2 – Оптимальна кількість серій виготовленої в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Диверсифікація виробничої програми дозволяє підприємству підвищити стійкість до коливань ринкової кон'юнктури, розширити коло споживачів та збільшити частку присутності на ринку промислового обладнання. Для підприємств, що спеціалізуються на виробництві промислового холодильного та вентиляційного устаткування, впровадження нових видів продукції також сприяє більш ефективному використанню виробничих потужностей та технологічного потенціалу.

Пропонується реалізація інвестиційного проєкту, пов'язаного з виробництвом нових видів промислового холодильного та вентиляційного обладнання, зокрема енергоефективних холодильних установок, вентиляційних агрегатів та модульних систем кондиціювання для промислових і комерційних об'єктів. Попит на подібну продукцію зростає у зв'язку з підвищенням вимог до енергоефективності виробничих процесів, а також із розвитком логістичних, торговельних і харчових підприємств, які потребують сучасних систем охолодження та вентиляції.

У таблиці 3.7 наведено планові показники надходжень та витрат проєкту у цінах базового періоду. Дані дозволяють оцінити очікувані грошові

потоки від реалізації проекту, визначити чисту приведену вартість (NPV), внутрішню ставку рентабельності (IRR) та інші ключові фінансові показники ефективності інвестицій.

Таблиця 3.7

**Надходження і витрати проекту в цінах базового періоду, тис. грн.**

| Роки | Надходження | Витрати |
|------|-------------|---------|
| 2022 | 342 178     | 337 686 |
| 2023 | 446 956     | 416 888 |
| 2024 | 572 002     | 478 301 |

У таблиці 3.8 наведено прогнозований рівень інфляції на період життя проекту.

Таблиця 3.8

**Прогнозований рівень інфляції на період життя проекту, %**

| Роки | Надходження | Витрати |
|------|-------------|---------|
| 2022 | 8           | 7,1     |
| 2023 | 10          | 9,4     |
| 2024 | 17          | 17,6    |

Визначимо чисту приведену вартість, за умови, що початкові інвестиції в проект складають 2,5 млн. грн.

$$NPV = \frac{998538,18}{(1 + 0,27)^4} - 431885 = 0,69$$

Отже, згідно з формулою 3.1, при ставці дисконтування 19 % чиста приведена вартість (NPV = +0,69 млн грн) свідчить про те, що інвестиційний проект здатний задовольнити фінансові інтереси та очікування інвесторів і кредиторів, виражені через WACC. Проте одного лише позитивного значення NPV недостатньо для остаточного висновку про доцільність реалізації проекту.

Для формування остаточного висновку необхідно перевірити, чи перевищує внутрішня ставка рентабельності (IRR) величину WACC. Для цього в якості дисконтної ставки задаємо 27 %.

Визначення IRR доцільно здійснити графічним методом, який наочно відображає взаємозв'язок між величиною ставки дисконтування та чистою приведеною вартістю проекту. Результати такого аналізу представлено на рис. 3.3. За допомогою графічного визначення IRR можна встановити критичну ставку, при якій NPV проекту дорівнює нулю, що дозволяє оцінити реальний рівень рентабельності та прийняти обґрунтоване рішення щодо інвестування у виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування.

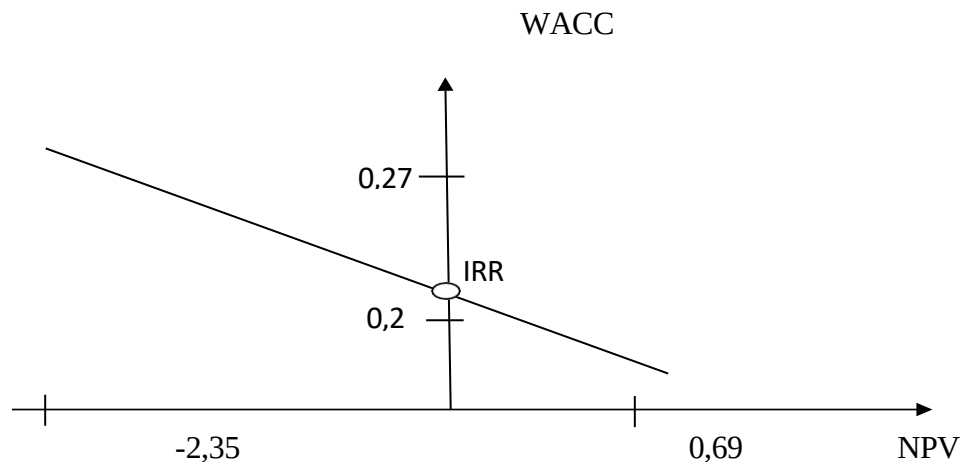


Рис. 3.3 – Визначення внутрішньої ставки рентабельності (IRR) ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Така ситуація свідчить про економічну доцільність реалізації інвестиційного проекту, оскільки очікувана прибутковість інвестицій перевищує вартість залучених фінансових ресурсів. Отже, впровадження проекту з розширення виробництва промислового холодильного та вентиляційного устаткування є фінансово обґрунтованим та може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку промислового обладнання. Крім того, позитивне співвідношення IRR і WACC свідчить про здатність проекту генерувати достатній обсяг грошових потоків для покриття витрат на інвестований капітал.

## ВИСНОВОК ДО 3 РОЗДІЛУ

Першим етапом впровадження ефективної системи мотивації персоналу є ухвалення відповідного рішення керівництва, яке оформлюється через підписання програми вдосконалення мотиваційних механізмів. Розробка такої програми базується на аналітичних даних відділу кадрів та бухгалтерії щодо потреб працівників і економічних можливостей підприємства. До основних заходів нематеріального стимулювання належить організація гнучкого робочого графіка, створення зручного режиму відпочинку. Реалізація цих заходів потребує розробки комплексної програми, яка систематизує цілі, завдання та очікувані результати мотиваційної політики.

Щодо управління матеріальними ресурсами на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», визначено ключові напрями підвищення ефективності: підвищення технічного рівня виробництва, зокрема впровадження взаємо замінюваних матеріалів та модернізація обладнання; оптимізація виробничих процесів через застосування безвідходних технологій та підвищення точності планування; вдосконалення організаційної структури та робочих процедур, що включає ефективне використання запасів матеріалів, контроль за відходами виробництва, зменшення втрат при транспортуванні та складуванні, а також дотримання строків поставок сировини у необхідному асортименті.

Що стосується розширення виробничого асортименту, доцільним є запуск нового проекту на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», пов'язаного з виробництвом садових фігур із гіпсу та бетону. Така продукція користується високим попитом на ринку і дозволяє підприємству як диверсифікувати виробництво, так і оптимізувати використання існуючих цього проекту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розширенню кола споживачів та стабілізації фінансових результатів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі проведено комплексну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що включає опис організаційної структури, принципів і методів управління, а також загального процесу виробництва. Здійснено аналіз сучасного стану підприємства, охарактеризовано основні види продукції, клієнтську базу, постачальників та конкурентне середовище.

Також проведено детальне вивчення структури активів підприємства, складу та руху оборотних коштів, фінансових ресурсів і необігових засобів, зокрема основних фондів. Виконано оцінку собівартості продукції, структури та тенденцій змін витрат, а також проаналізовано ефективність використання трудових ресурсів, що дозволяє визначити рівень продуктивності персоналу та економічну доцільність організації виробничих процесів.

У рамках підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», проведено комплексний аналіз товарних ринків та кон'юнктури окремих ринкових сегментів. Здійснено оцінку конкурентного середовища, виявлено основних конкурентів та їхні переваги, а також надано порівняльну характеристику їх позицій на ринку. Крім того, проаналізовано зовнішнє середовище підприємства з урахуванням економічних, соціальних, технологічних та політичних факторів, що дозволило ідентифікувати ключові проблеми та потенційні загрози для подальшого розвитку підприємства.

Ринкове позиціонування ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було оцінено із застосуванням матриці Бостонської консалтингової групи (BCG), що дозволило встановити приналежність підприємства до сегменту «дикі кішки», характеризуючогося низькою часткою ринку та високим потенціалом росту. Для більш детальної оцінки конкурентних переваг побудовано багатокутник конкурентоспроможності, який наочно демонструє

співвідношення сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з основними гравцями ринку.

Додатково проаналізовано джерела фінансування діяльності та стан матеріальних оборотних коштів, що дозволяє оцінити ліквідність підприємства, його платоспроможність та здатність забезпечувати стабільну виробничу діяльність. На підставі проведеного фінансового аналізу визначено, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» перебуває у стані фінансової нестійкості, що свідчить про наявність потенційних ризиків щодо ліквідності та платоспроможності підприємства.

Впровадження зазначених заходів дозволить зміцнити фінансову стійкість підприємства, підвищити ефективність його діяльності та забезпечити стабільність функціонування в умовах ринкової конкуренції. Додатково, оптимізація фінансового менеджменту сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та створенню передумов для стратегічного розвитку на ринку промислового холодильного та вентиляційного устаткування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2019. 256 с.
2. Біляєв О.С. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка і управління*, 2012. №2. С.94- 99.
3. Блонська В. І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. Вип. 20.6. С. 174 – 180.
4. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Технології та дизайн. Економіка. 2014. № 2(11). С.1-6.*
5. Бочкарьова Т.О. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. *Економіка та управління підприємствами*, 2017. № 10. С. 188-196.
6. Воронкова Т.В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання. Львівський політехнічний національний університет, 2011, № С.121-126
7. Газіна Л. І., Брінь П. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2012 . № 58(964). С. 28–32.
8. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*, 2008. № 2. С. 60 – 65.
9. Гетьман О.О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
10. Глухих Л. В. Розробка і реалізація конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економічні науки*, 2012. № 5 (90), С.34-41.

11. Гончаров В.В., Ларін О.М. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. *Схід*, 2006 №5 (77). С. 12-17.
12. Грабовецький Б. Є., Шварц І. В. Фінансовий аналіз та звітність: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011. 281 с.
13. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. С. 35-38.
14. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
15. Демченко Т. А. Оборотні активи та їх відображення в бухгалтерському обліку і фінансовій звітності. *Актуальні проблеми економіки*, 2007. №9. 227 с.
16. Дем'яненко, Т., & Євченко, В. (2025). Вплив публічних закупівель на розвиток конкурентного середовища в економіці України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 348(6), 255-259. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-36>
17. Дем'яненко Т. Формування стратегії розвитку підприємств. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. (180). 15-17. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/4782>
18. Дидактичні основи професійної освіти: Робочий зошит для студентів 3 курсу денної форми навчання інженерно-педагогічних спеціальностей; упоряд О.В. Коваленко. Харків, 2014. 100с.
19. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*, 2011. Випуск 36. С. 100–105.

20. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*, 2007. № 6 (35). С. 29-35.
21. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
22. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
23. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств:теоретичні аспекти. Київ, 2006. 160 с.
24. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічні науки*, 2010. Випуск 18. Ч.1. С.344-351.
25. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина II. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. 756 с.
26. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія. Харків:ВД «ІНЖЕК», 2008.352 с.
27. Капітанець Ю.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2006. № 6. С. 109-113.
28. Кваско А. В. Аналіз методів конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записи*, 2017 . 1 (54) С. 111-118.
29. Кириченко Л.М. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник КТНУ*, 2009. С.62-66.
30. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, 2010. 406 с.
31. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

32. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2008. 679 с.
33. Кожанова Є. П., Оленко І. П. Економічний аналіз: Навчальний посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 344 с.
34. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка, фінанси, право*, 2010. № 5. С. 3–8.
35. Колесов С.В. Інноваційні аспекти конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Науковий вісник ДГМА*, 2011. № 1. С. 279–285.
36. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг.ред. О.Г.Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
37. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності 4-те вид., перероб. і доп. Харків: Фактор, 2006. 200 с.
38. Кущенко А. В., Мороз С. Г. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності. URL: <http://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/6403/1/100-102.pdf>
39. Левицька. А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*, 2013, № 4. С. 155–163.
40. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
41. Методи професійного навчання: дидактичне проектування для студентів 4 курсу денної форми навчання всіх інженерно-педагогічних спеціальностей; упоряд. О.В. Коваленко. Харків: УІПА, 2015. 104с.
42. Методи професійного навчання: основні технології навчання: робочий зошит для студентів 4 курсу денної форми навчання всіх інженерно-педагогічних спеціальностей; упоряд. О.В.Коваленко, Н.О. Брюханова, Н.В. Корольова, М.Р. Рогуліна. Харків: УІПА, 2015. 72с.

43. Методологічні засади професійної освіти: робочий зошит для студентів 4 курсу денної форми навчання всіх інженерно-педагогічних спеціальностей; упоряд. О.В.Коваленко, Н.О. Брюханова, Н.В. Корольова, І.С. Посохова. Харків: УІПА, 2013. 92с.
44. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: навч. посібник. Київ.: Центр навчальної літератури, 2013. 504с.
45. Николюк О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Житомир, 2017. 506с.
46. Партин Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г. О. Партин // Фінанси України. – 2004 - № 11. – С. 124-133.
47. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник для вищих навчальних закладів Київ, 2005. 255 с.
48. Піддубний І.О., Піддубна. А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2004. 264 с.
49. Пожуєв О.В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 2011. №44. С.193-196.
50. Пономаренко В., Піддубна Л. Управління міжнародною конкуренто-спроможністю підприємства як наукова і навчальна дисципліни // *Економіка України*. 2007. № 12. С.33-39.
51. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навчальний посібник. Харків: НТМТ, 2013. – 212 с.
52. Prokhorova, V., Mrykhina, O., Koleshchuk, O., & Demianenko, T. (2024). Assessing the effectiveness of implementing immersive technologies within university sustainable development systems. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5, 13(131), 35–47. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.314232>
53. Публічне акціонерне товариство "Харківський машинобудівний завод "Світло шахтаря". URL: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/8168/>

54. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. Вип. 20.9. С.127-130.
55. Сіменко І. В., Косова Т. Д., Гречина І. В., Ващенко Л. О. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової л-ри, 2013. 380с.
56. Співак С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Соціально-економічні проблеми і держава, 2014. Вип. 1 (10).С. 287-293.
57. Статистика підприємств: навчальний посібник / Матковський С. О. та ін.; Київ: Алерта, 2017. 560 с.
58. Стратегічне управління: навчальний посібник; В.Л. Дикань та ін . Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
59. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 268с.
60. Толочко Н. Конкурентоспроможність продукції та її економічна сутність. *Вісник Львівського державного аграрного університету: Сер. Економіка АПК*, 2005. № 12. С. 361-366.
61. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. С. М. Клименко та ін. Київ: КНЕУ, 2008. 516 с.
62. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Ю. Б. Іванов та ін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
63. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*, 2010. № 60. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010\\_60/NTU\\_XPI\\_60\\_2010\\_9.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf).
64. Євтушенко Н. О.; Гурін, Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2022, 3-4. С. 24-28.

65. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
66. Шатко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2015. Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2. С. 120-126.
67. Шелест, О., Обиденнова, Т., & Дем'яненко, Т. (2025). Управління трансформацією людського капіталу України в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 346(5), 104-108. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-14>
68. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017. Випуск 8.С.405-410.
69. Шерньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник .Київ.: КНЕУ, 2004.–699с.
70. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.
71. Ihnatenko M., Marmul L. Romaniuk I. Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University Economic Bulletin*, 2023, 57. С. 45-51.
72. Shaulska L. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*, 2021, №20. P. 1-7.
73. Kovtunen K. V. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. *International Journal of Production Management and Engineering*, 2022. P. 225-235.

## ДОДАТКИ

## «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗДОБУВАЧА ПЕРШОГО  
(БАКАЛАВРСЬКОГО) РІВНЯ  
ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ГР. ЕП22+ЕП23пр  
ВІКТОРІЯ БЛАЖКО  
КЕРІВНИК: К. ЕКОН. Н., ДОЦЕНТ  
ТЕТЯНА ДЕМ'ЯНЕНКО

### Плакати 1

*Забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта підприємства.*



## Система управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

## Плакати 2



## Управління підвищенням конкурентоздатності продукції

## Плакати 3



## Структура основних видів продукції

## Плакати 4

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», %



| Продукція                                  | 2022 | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення 2024 р.<br>до 2022 р., % |
|--------------------------------------------|------|---------|---------|-------------------------------------|
| Промислові холодильні установки            | 20   | 21      | 24      | 4                                   |
| Системи вентиляції та кондиціювання        | 18   | 19      | 20      | 2                                   |
| Теплообмінне та компресорне обладнання     | 15   | 16      | 18      | 3                                   |
| Холодильні камери та модульні сховища      | 10   | 11      | 14      | 4                                   |
| Запасні частини та комплектуючі            | 9    | 11      | 7       | -2                                  |
| Автоматизовані системи керування           | 7    | 6       | 6       | -1                                  |
| Монтажні конструкції та допоміжні елементи | 9    | 6       | 5       | -4                                  |
| Сервісне обслуговування та ремонт          | 6    | 4       | 7       | 1                                   |
| Інші види спеціалізованого обладнання      | 3    | 2       | 2       | -1                                  |

## Плакати 5

Склад, структура та динаміка основних фондів  
ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022-2024 рр.


| Найменування основних засобів           | 2022 рік        |              | 2023 рік        |              | 2024 рік        |              |
|-----------------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
|                                         | Сума, тис. грн. | Структура, % | Сума, тис. грн. | Структура, % | Сума, тис. грн. | Структура, % |
| Технологічне устаткування та машини     | 107,7           | 8,18         | 102,8           | 9,37         | 89,5            | 2,51         |
| Будівельні об'єкти та інженерні споруди | 1144,7          | 86,87        | 931,7           | 85,16        | 3372,3          | 95,05        |
| Інші групи основних засобів             | 65,3            | 4,95         | 60,5            | 5,47         | 87,1            | 2,44         |
| Загальна вартість основних засобів      | 1317,7          | 100,00       | 1093,8          | 100,00       | 3548,9          | 100,00       |

## Плакат 6

### Витрати на виробництво продукції за 2022–2024 рр.

| Елементи витрат                             | Сума, тис. грн. |          |          |
|---------------------------------------------|-----------------|----------|----------|
|                                             | 2022 рік        | 2023 рік | 2024 рік |
| Матеріальні ресурси                         | 74421           | 215902,7 | 235002,6 |
| Витрати на оплату праці                     | 2836,2          | 7571     | 13712,9  |
| Внески до фонду соціального страхування     | 1055,1          | 2757,6   | 4979,2   |
| Амортизаційні нарахування на основні засоби | 191,2           | 527,6    | 786,5    |
| Інші операційні витрати                     | 3781,3          | 50472,7  | 52962,9  |
| Повна собівартість продукції                | 204073,8        | 366096,4 | 386961,6 |
| у тому числі:                               |                 |          |          |
| – змінні витрати                            | 195634          | 347538,6 | 361141,4 |
| – постійні витрати                          | 8439,8          | 18557,8  | 25820,2  |

## Плакат 7

### Матриця можливостей «товар – ринки»

|              | Старий ринок                                                                                                                           | Новий ринок                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Старий товар | Дана стратегія спрямована на зміцнення позицій підприємства у вже освоєних сегментах та максимізацію прибутковості на поточних ринках. | Освоєння нових територіальних сегментів, зокрема сусідніх регіонів, що дозволяє диверсифікувати ринкові канали, збільшити обсяги конкурентної позиції. Реалізація цієї стратегії сприяє зменшенню ризиків залежності від окремих ринкових сегментів.                                                         |
| Новий товар  | Такий підхід дозволяє підвищити споживчу цінність продукції та зміцнити лояльність існуючих клієнтів.                                  | Стратегія диверсифікації: спрямована на одночасне освоєння нових сегментів ринку збуту, наприклад, відкриття інтернет-магазину з широким асортиментом. Ця стратегія дозволяє збільшити ринкову присутність підприємства, виявляти нові джерела доходів та знижувати ризики залежності від окремих продуктів. |

## Плакат 8

### Програма реалізації управлінських рішень

| Проблема                                     | Захід                                                                                             | Вартість                                                                        | Відповідальний                                |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Реалізація мотиваційних заходів              | Видання розпорядження керівництва щодо впровадження системи мотивації                             | Виконується в межах посадових обов'язків, тому додаткові витрати не передбачені | Керівник підприємства, управляючий персоналом |
| Формування етапів матеріального стимулювання | Організація та контроль діяльності фінансового відділу щодо реалізації кожного етапу стимулювання | Витрати визначаються у межах поточної діяльності відділу                        | Керівник фінансового відділу та бухгалтерії   |

