

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра

на тему:

**Управління конкурентоспроможністю
деревообробних підприємств України (за
матеріалами ТзОВ «Брама»)**

Виконала

(підпис)

Студентка гр. МО-41

Пристайко М.І

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

Адамовський О.М.

(прізвище, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут _____ бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра _____ менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
Освітня програма _____ Менеджмент організацій і адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Пристайко Марії Ігорівни

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Управління конкурентоспроможністю деревообробних підприємств України (за матеріалами ТзОВ «Брама»)**

керівник дипломної роботи _____ доц., к.е.н. Максимець Олена Віталіївна
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від _____ «28» _____ лютого 2025 р. № C-153

2. Термін подання студентом дипломної роботи _____ «10» _____ червня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи:

бухгалтерська та статистична звітність ТзОВ «Брама», статистичні дані щодо діяльності деревообробних компаній, аналітичні звіти щодо конкурентів – виробників дверей в Україні та іноземних компаній, закони України та нормативні акти щодо діяльності компаній на ринку виробництва дверей, дані діяльності ТзОВ «Брама», звітність, дані з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства. Розділ 2. Дослідження діяльності ТзОВ «Брама» та оцінка конкурентоспроможності. Розділ 3. Пропозиції удосконалення управління конкурентоспроможністю на ТзОВ «Брама»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Особливості управління конкурентоспроможністю на виробничому підприємстві. 2. Огляд діяльності ТзОВ «Брама» на ринку дверей 3-4. Основні показники діяльності ТзОВ «Брама» за 2020-2024 рр. 5-6. Аналіз ринку дверей в Україні та позицій ТзОВ «Брама». 7. Напрями підвищення конкурентоспроможності для ТзОВ «Брама» у сучасних умовах 8. Альтернативні сценарії розвитку компанії за різних умов зміни її конкурентоспроможності

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«28» лютого 2025 р.

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

*(прізвище, ініціали)***КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів досліджень діяльності ТзОВ «Брама» (підчас проходження виробничої та переддипломної практик)	28.02.2025- 08.03.2025	
2	Опрацювання літератури щодо оцінки та аналізу діяльності підприємства та формування теоретичного розділу	28.02.2025- 08.03.2025	
4	Оцінка та аналіз діяльності ТзОВ «Брама», написання п. 2.1-2.2 дипломної роботи бакалавра	09.03.2025- 15.03.2025	
5	Оцінка та аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Брама». Написання п. 2.3 дипломної роботи бакалавра	16.03.2025- 06.04.2025	
6	Оцінка та аналіз конкурентів, формування конкурентного профілю, виявлення проблем на ринку України та закордоном, на ТзОВ «Брама»	07.04.2025- 24.05.2025	
7	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	25.05.2025- 10.06.2025	
8	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	04.06.2025- 10.06.2025	

Студентка

(підпис)

Пристайко М.І.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою роботи є виявлення стану, проблем та перспектив управління конкурентоспроможністю компанії з виробництва дверей.

Для досягнення мети було поставлено ряд завдань: вивчення теоретичних та методичних засад управління бізнес процесами; дослідження діяльності ТзОВ «Брама» та оцінка конкурентоспроможності; формування пропозицій удосконалення конкурентоспроможності на ТзОВ «Брама».

Об'єктом дослідження є ТзОВ «Брама». Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Брама».

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків використаної літератури, додатків та містить 8 таблиць, 5 рисунків та 38 джерел використаної літератури.

Ключові слова: конкурентоспроможність виробничого підприємства, матриця конкурентного профілю, конкурентні моделі, ринок дверей України.

RESUME

The purpose of the Bachelor Thesis is to identify the state, problems and prospects of managing the competitiveness of the door-manufacturing company.

To achieve the goal, a number of tasks were set: studying the theoretical and methodological principles of business process management; researching the activities of LLC "Brama" and assessing competitiveness; formulating proposals for improving competitiveness at LLC "Brama".

The object of the study is LLC "Brama". The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of LLC "Brama".

The explanatory note consists of three sections, an introduction, conclusions of the used literature, appendices and contains 8 tables, 5 figures and 38 sources of the used literature.

Keywords: competitiveness of a manufacturing enterprise, competitive profile matrix, competitive models, Ukrainian door market.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	5
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА</u> .	7
<u>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «БРАМА» ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</u>	13
2.1. <u>ХАРАКТЕРИСТИКА ТЗОВ «БРАМА» ТА ПОЗИЦІЯ НА РИНКУ ДВЕРЕЙ</u>	13
2.2. <u>ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «БРАМА»</u>	16
2.3. <u>ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЗОВ «БРАМА»</u>	23
<u>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ТЗОВ «БРАМА»</u>	32
<u>ВИСНОВКИ</u>	44
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	48
<u>ДОДАТКИ</u>	52

ВСТУП

Актуальність дослідження. За останні років ми спостерігаємо кардинальні зміни в розвитку сектору, який є дотичним до деревообробки, та зрушення в управлінні окремими великими підприємствами. Ці зміни пов'язані в першу чергу із конкурентними позиціями на внутрішньому та зовнішніх ринках деревообробних підприємств.

Дослідження почалось з інформації щодо діяльності підприємств лісового сектору з аналізу наукових робіт, які стосувались проблеми торгівлі необробленою деревиною, а часом були лише PR-заходами, які повинні були стати підґрунтям для привернення уваги до розвитку сектору.

Підприємства лісового сектору зараз, очевидно, мають певні труднощі не лише з реалізацією заготовленої продукції закордон, але і з продажем її на території України. У попередні роки активність, розвиток та перспективи розвитку підприємств у лісовому секторі були відображені у роботах наступних вчених: О.Биконь, А.Дейнека, Н.Горбань, О.Горохівський, О.Максимець, М. Матвеев, Ю.С.Панченко, Б.Проць, Ю.Шведюк, Н.Юрків та інші.

Щоб зрозуміти найбільш релевантні роботи до обраної теми дослідження, було проаналізовано рівень цитованості у наукометричній глобальній базі. Ключові слова були «конкурентоспроможність промисловості» («industrial competitiveness»), «конкурентоспроможність лісового сектору» («competitiveness of forest sector»). За цими ключовими словами на 05 березня 2025 року було зареєстровано 18076 публікацій, а у Web of Science – 16304 публікацій.

Серед найбільш цитованих робіт щодо проблеми конкурентоспроможності промисловості: Teece D. (2007), Maskell P., Malamberg A. (1999), Martin R., Sunley P., Humphrey J., Schmitz H. (2002), Porter M. Vanderlinde C. (1995), Bansal P., Roth K., Sharma S., Vredenburg H. (1998), Jaffe A. B. та інші (1995), Malberg A., Mascell P. (2002).

У дипломній роботі увага звертається на забезпеченні конкурентоспроможності одного з підприємств деревообробної промисловості,

яка стала важливою складовою лісопромислового комплексу України та країн світу, що складається з видів економічної діяльності, які відносяться до різних переділів за складністю технологій виробництва, величиною валової доданої вартості та ефективністю як для економіки держави в цілому, так і для суб'єктів господарювання.

Метою бакалаврської дипломної роботи є виявлення стану, проблем та перспектив управління конкурентоспроможністю компанії з виробництва дверей у сучасних умовах.

Для досягнення мети ми поставили такі завдання:

- вивчити теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства;
- проаналізувати функціонування та потенціал ТзОВ «Брама» на ринку дверей в Україні та закордоном;
- оцінити та проаналізувати фінансово-економічний стан ТзОВ «Брама»;
- дослідити конкурентні позиції ТзОВ «Брама» на ринку України та зовнішніх ринках;
- визначити основні проблеми та можливості для ТзОВ «Брама» щодо покращення конкурентних позицій;
- запропонувати напрями покращення конкурентних позицій ТзОВ «Брама» на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Об'єктом дослідження є ТзОВ «Брама».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи управління конкурентоспроможністю ТзОВ «Брама».

Інформаційними джерелами є дослідження були нормативно-правові акти, постанови КМУ, нормативні акти ДМСУ та інших органів виконавчої влади, наукові роботи з питань конкурентоспроможності та переваг у бізнесі, статистичні дані ТзОВ «Брама», YouControl, Держкомстату України та TradeMap.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

В епоху глобальної інтеграції та стрімкого розвитку технологій, конкурентоспроможність є визначальним фактором успішного функціонування будь-якого виробничого підприємства. Здатність створювати та пропонувати ринку продукцію, яка перевершує конкурентні аналоги за якістю, ціною, функціональністю та іншими параметрами, стає запорукою стабільного прибутку, розширення ринкової частки та довгострокового розвитку. Тому, глибоке розуміння теоретичних і методичних засад управління конкурентоспроможністю є нагальною потребою для сучасних менеджерів та стратегів виробничих підприємств.

В основі теоретичного фундаменту лежать різноманітні концепції, що визначають сутність та фактори конкурентоспроможності. Від класичних економічних теорій, які акцентують увагу на ефективності використання ресурсів та ціновій конкуренції, до сучасних підходів, що враховують інновації, якість, брендинг та соціальну відповідальність, – розуміння еволюції цих концепцій дозволяє сформулювати цілісне бачення конкурентних переваг. Ресурсна теорія акцентує увагу на унікальних внутрішніх ресурсах та компетенціях підприємства як джерелі конкурентних переваг, а теорія динамічних можливостей наголошує на необхідності адаптації та гнучкості в умовах швидко змінюваного середовища. Портерівська модель п'яти сил конкуренції допомагає оцінити привабливість галузі та виявити можливості для отримання конкурентних переваг, а аналіз ланцюга створення вартості дозволяє ідентифікувати ті процеси, в яких підприємство може створити найбільшу цінність для споживача.

Методичні засади управління конкурентоспроможністю включають в себе цілий спектр інструментів та методів, що дозволяють оцінити поточний стан, виявити проблеми та сформулювати стратегію досягнення конкурентних переваг. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, побудова профілю конкурентоспроможності, розрахунок фінансових

показників та застосування різних моделей оцінки вартості – це лише частина інструментарію, який використовується для розробки обґрунтованих управлінських рішень.

Конкурентоспроможність – вважається не просто здатністю підприємства конкурувати, а системною характеристикою, що відображає його здатність створювати та пропонувати споживачам цінність, яка перевищує ту, що пропонують конкуренти, і одночасно забезпечувати достатню прибутковість для власного розвитку [10]. Ця цінність може полягати у високій якості продукції, низькій ціні, інноваційному дизайні, широкому асортименті, наданні унікального сервісу або комбінації цих факторів .

Теоретичною основою управління конкурентоспроможністю є сукупність концепцій і підходів, які дозволяють ідентифікувати, оцінити та використати конкурентні переваги. Серед них:

Ресурсна теорія (Resource-Based View): Підкреслює важливість внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства як джерела конкурентних переваг. Рідкісні, цінні, невідтворювані та організовані ресурси дозволяють створювати унікальну цінність, що важко скопіювати конкурентам.

Теорія динамічних можливостей (Dynamic Capabilities): Змінює акцент на адаптацію підприємства до швидко змінюваного середовища. Здатність підприємства відчувати зміни, використовувати можливості та реконфігурувати ресурси є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності.

Концепція ланцюга створення вартості (Value Chain Analysis): Аналіз діяльності підприємства на всіх етапах – від постачання сировини до збуту готової продукції – дозволяє виявити ті процеси, в яких можна створити додаткову цінність для споживача.

Портерівська модель п'яти сил конкуренції (Porter's Five Forces): Аналіз конкурентного середовища допомагає підприємству визначити його стратегічну позицію та виявити можливості для отримання конкурентних переваг.

Методичні засади управління конкурентоспроможністю включають в наступні сфери:

- Аналіз конкурентного середовища: Збір та аналіз інформації про конкурентів, їх стратегії, сильні та слабкі сторони.
- Оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства: Виявлення сильних сторін, які можуть бути використані для створення конкурентних переваг, та слабких сторін, які потребують покращення.
- SWOT-аналіз: Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на його конкурентоспроможність.
- Розробка стратегії конкурентоспроможності: Визначення стратегічних цілей підприємства, ключових показників ефективності та заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг.
- Впровадження стратегії: Розподіл відповідальності, забезпечення ресурсами та моніторинг реалізації стратегічних заходів.
- Оцінка та корегування: Регулярна оцінка досягнутих результатів, виявлення проблем та внесення необхідних коректив у стратегію.

Ключовим моментом ефективного управління конкурентоспроможністю є неперервний процес моніторингу, аналізу та адаптації до змін. Підприємство має бути готовим до швидкої реакції на нові виклики та можливості, а також постійно прагнути до вдосконалення своїх процесів, продуктів і послуг.

Варто зазначити, що управління конкурентоспроможністю – це не лише технічне, а й організаційне та культурне завдання. Необхідно створити на підприємстві культуру інновацій, експериментів, постійного навчання та прагнення до досконалості.

Таким чином, теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства є складним і багатогранним набором знань і інструментів, що потребують глибокого розуміння, постійного вдосконалення та адаптації до конкретних умов діяльності. Ефективне застосування цих засад є запорукою успішного

функціонування та розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі.

Таблиця 1.1

Визначення ключових факторів успіху (Critical Success Factors - CSF) в галузі

Ключовий фактор	Суть
Профіль основних конкурентів	Опис їхньої діяльності, сильних і слабких сторін
Матриця конкурентного профілю	Порівняльний аналіз з конкурентами за ключовими факторами успіху
	Визначення конкурентних переваг і недоліків

Розуміємо, що визначення ключових факторів успіху (Critical Success Factors - CSF) в галузі роблять компанію успішною в даному ринку. Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності є заключним етапом.

Формування ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю вимагає чіткого розуміння цілей підприємства, його можливостей та обмежень, а також аналізу ринкових тенденцій та дій конкурентів. Важливо визначити ключові показники ефективності (KPI) та розробити систему моніторингу та контролю за їх досягненням. Впровадження інноваційних технологій, оптимізація бізнес-процесів, підвищення якості продукції, розширення асортименту, ефективний маркетинг та управління персоналом – це лише деякі з можливих напрямків діяльності, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Проте, управління конкурентоспроможністю – це не лише набір технічних прийомів та інструментів, а й філософія управління, що пронизує всі аспекти діяльності підприємства. Необхідно створити організаційну культуру, яка заохочує інновації, постійне вдосконалення, навчання та експерименти. Важливо залучити до цього процесу всіх працівників підприємства, налагодити ефективну комунікацію та забезпечити їх мотивацію до досягнення спільних цілей. Підсумовуючи, управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства є складним та багатогранним процесом, що вимагає глибоких знань теоретичних засад, володіння сучасними методиками та інструментами, а

також вміння адаптуватися до змін та ефективно управляти ресурсами. Успішне управління конкурентоспроможністю є ключем до стабільного розвитку та процвітання підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Опис основних концепцій, які є в основі оцінювання конкурентоспроможності підприємства оснований на певних ключових концепціях. В основі оцінювання конкурентоспроможності підприємства лежить декілька ключових концепцій, кожна з яких пропонує свій погляд на джерела та методи вимірювання конкурентних переваг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові концепції оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Концепція	Суть	Вимірювання	Ключові аспекти
Цінність для споживача (Customer Value)	Конкурентоспроможним є те підприємство, яке створює для споживача більшу цінність, ніж його конкуренти. Цінність визначається як різниця між вигодами, які отримує споживач від продукту/послуги, та витратами, які він несе для їх отримання	Дослідження задоволеності клієнтів, аналіз відгуків, оцінка лояльності, вивчення готовності платити (Willingness to Pay)	Якість продукту, ціна, сервіс, бренд, емоційний досвід
Ресурсна концепція (Resource-Based View - RBV)	Конкурентоспроможність визначається наявністю у підприємства унікальних, цінних, рідкісних, невідтворюваних (імітувати) та організованих (VRIN) ресурсів та компетенцій	Оцінка наявності та ефективності використання VRIN-ресурсів, аналіз інтелектуальної власності, аудит компетенцій	Матеріальні та нематеріальні активи, організаційна структура, людський капітал, технології
Концепція стратегічного позиціонування (Strategic Positioning)	Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства зайняти унікальну та вигідну позицію на ринку, що важко скопіювати конкурентам	Аналіз ринкової частки, оцінка диференціації продукту, дослідження цінової політики, аналіз каналів дистрибуції	Вибір цільового ринку, унікальність продукту, цінова стратегія, ефективність

			збуту
--	--	--	-------

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Динамічні можливості (Dynamic Capabilities)	Здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реконфігурувати свої ресурси та компетенції, а також використовувати нові можливості для підтримки конкурентної переваги	Оцінка швидкості реагування на зміни, здатності до інновацій, рівня організаційної гнучкості, ефективності управління знаннями	Інноваційність, швидкість адаптації, організаційна гнучкість, здатність до навчання
Концепція створення вартості (Value Creation)	Підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно ефективно створює вартість для всіх зацікавлених сторін (споживачів, акціонерів, працівників, постачальників, суспільства)	Оцінка економічної, соціальної та екологічної ефективності, вимірювання задоволеності зацікавлених сторін, аналіз впливу на навколишнє середовище	Економічна ефективність, соціальна відповідальність, екологічна стійкість
Концепція орієнтації на ринок (Market Orientation)	Здатність підприємства постійно збирати, аналізувати та використовувати інформацію про потреби споживачів та дії конкурентів для прийняття обґрунтованих рішень	Оцінка ефективності маркетингових досліджень, швидкості реагування на потреби споживачів, рівня клієнтоорієнтованості, ефективності комунікацій	Дослідження ринку, сегментація, позиціонування, клієнтський сервіс. Кожна з цих концепцій має свої сильні та слабкі сторони

Ефективна оцінка конкурентоспроможності вимагає інтегрованого підходу, який враховує різні аспекти діяльності підприємства та особливості конкретної галузі. Необхідно враховувати динамічний характер конкурентоспроможності, оскільки ринкові умови та потреби споживачів постійно змінюються.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «БРАМА» ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Характеристика ТзОВ «Брама» та позиція на ринку дверей

Компанія «Брама» – це український виробник і постачальник сучасних дверних рішень для різних об'єктів, і спеціалізується на створенні інноваційних продуктів у широкого асортименту дверей: вхідних, гаражних, міжкімнатних і промислових. Основні напрями діяльності: виробництво та монтаж автоматичних воріт, систем безпеки й контролю доступу; постачання різних типів дверей (вхідних, гаражних, міжкімнатних, промислових); надання сервісних послуг із обслуговування та ремонту систем безпеки і дверей; впровадження автоматизованих рішень для дверних систем.

У цій роботі ми зосереджуємо увагу на загальних показниках діяльності ТзОВ «Брама» та її напряму виробництво та продаж дерев'яних дверей. У табл. 2.1 поадана загальна характеристика позицій ТзОВ «Брама» на ринку дверей.

Таблиця 2.1

Характеристики ТзОВ «Брама» на ринку дверей

Складова	Особливості та характеристика
Позиції	Стабільні позиції серед лідерів українського ринку дверних рішень
Асортимент	Пропонує широкий асортимент високоякісних дверей, що відповідають сучасним стандартам безпеки і дизайну
Виробництво	Власне виробництво дозволяє контролювати високий рівень якості та створювати індивідуальні рішення для клієнтів
Репутація	Репутація на ринку завдяки надійності і сучасним технологіям

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Серед основних переваг ТзОВ «Брама» на ринку дверей в Україні можна виділити: власне виробництво і контроль якості; Індивідуальний підхід до

кожного клієнта; використання сучасних технологій та високоякісних матеріалів; відповідність міжнародним стандартам якості.

Зважаючи на те, що місією та стратегією досліджуваного підприємства є забезпечення споживачів надійними рішеннями дверних систем, що відповідають рівню комфорту і безпеки в Україні, ми можемо констатувати можливості для подальшого розвитку.

На основі даних YouControl ми маємо можливість проаналізувати загальні ринкові позиції ТзОВ «Брама».

Таблиця 2.2

Ринковий скоринг ТзОВ «Брама за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс MarketScore	A/3.5	A/3.6	A/3.9	A/3.8	A/3.4
Частка у секторі	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Частка ринку	0,56%	0,37%	0,56%	0,59%	0,46%
Частка на субринку	4,02%	2,95%	5,67%	5,68%	4,15%
Місце компанії в секторі	1636	1848	1276	1314	1744
Місце компанії на ринку	28	45	29	22	28
Місце компанії на субринку	5	10	1	1	4
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	-7,7	11,6	57,2	44,3	-45,4
Відносний приріст виручки за рік, %	-5,20	8,30	37,90	21,30	-18,00

Джерело: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8742816&tb=market-scoring>

На основі наданих показників ринкового скорингу ТзОВ "Брама" за період 2020-2024 років, можна зробити наступні висновки:

1. Індекс MarketScore є досить стабільним протягом усього періоду, коливаючись в межах "A/3.4" - "A/3.9". Це свідчить про те, що компанія в цілому зберігає свої позиції на ринку. Проте, зменшення показника у 2024 свідчить про деяке погіршення позицій. Відносно висока оцінка: Індекс "А" вказує на високий рівень надійності та стабільності компанії. Оцінка в межах 3.4-3.9 свідчить про середній рівень ефективності в межах своєї групи.

2. Частка у секторі та на ринку в цілому є досить незначною - 0.01% протягом усього періоду. Це може свідчити про те, що "Брама" є невеликим

гравцем у великій галузі або про те, що ринок є дуже фрагментованим. Аналогічно, частка ринку коливається в межах 0.37%-0.59%, що вказує на невелику частку ринку, яку займає компанія.

Однак, у секторі дерев'яних дверей ТзОВ «Брама» має дуже хороші позиції, адже частка на субринку в цілому збільшилась із 4,02% у 2020 році до 4,15% у 2024 році. Варто відмітити, що позиції погіршились у порівнянні з 2022 та 2023 роками, коли частка була близько 5,7%.

3. Динаміка ринкової позиції зумовлена зміною позицій в секторі та на ринку. Бачимо, що місце компанії в секторі та на ринку зазнає змін протягом періоду, що свідчить про динамічну конкуренцію та вплив зовнішніх факторів. У 2022-2023 роках відбулося деяке покращення позицій, проте у 2024 році спостерігається погіршення.

4. Позитивна динаміка виручки протягом 2021-2023 років як в абсолютних, так і відносних показниках демонструє позитивну динаміку протягом 2021-2023 років. Однак, у 2024 році спостерігається значне падіння виручки, що потребує детального аналізу причин.

ТзОВ "Брама" демонструє ознаки стабільної, але відносно невеликої компанії з обмеженою часткою ринку. Незважаючи на позитивні тенденції у зростанні виручки до 2023 року, значне падіння у 2024 році є тривожним сигналом. Результати скорингу свідчать про необхідність активізації зусиль для покращення ринкових позицій та адаптації до змін у конкурентному середовищі.

Проаналізувати причини падіння виручки у 2024 році. Розробити стратегію збільшення ринкової частки: Залучення нових клієнтів. Посилити конкурентні переваги: Покращення якості продукції, розширення асортименту.

Важливо вдосконалити маркетингову стратегію: Підвищення впізнаваності бренду, покращення комунікації з клієнтами. Приділити увагу інноваціям та сталому розвитку: Посилення екологічних аспектів виробництва та просування продукції.

2.2. Оцінка та аналіз економічних показників та ефективності діяльності ТзОВ «Брама»

Зважаючи на тему дослідження, аналіз показників діяльності ТзОВ «Брама» розпочнемо з оцінки динаміки доходів, витрат та прибутку (рис. 2.1).

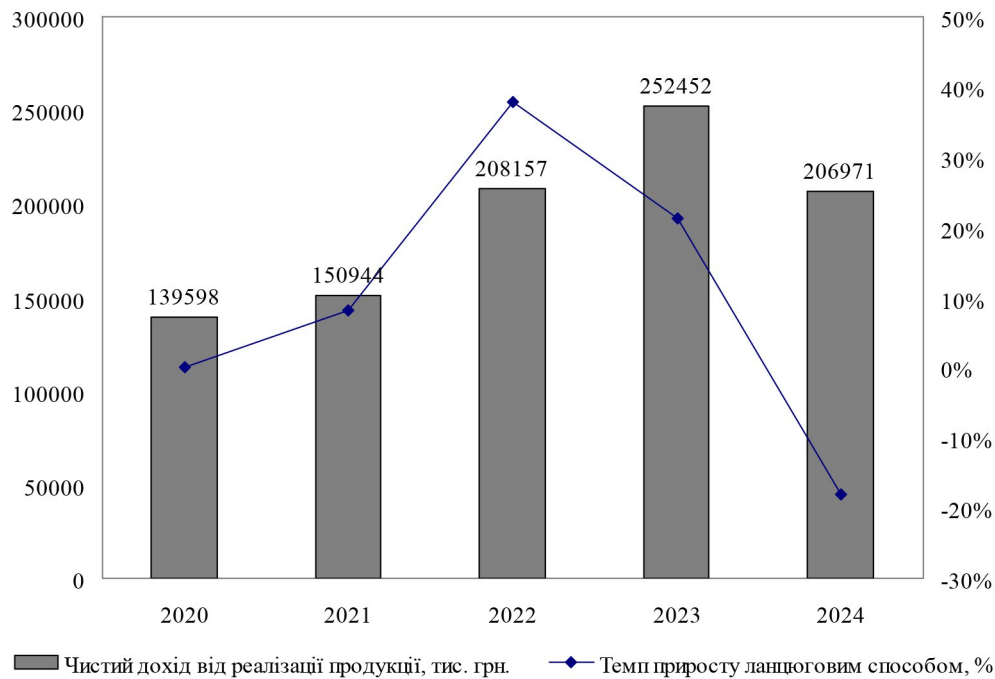


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу ТзОВ «Брама» за 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

Як бачимо чистий дохід від реалізації продукції значне зростання чистого доходу з 139598 тис. грн. з 2020 році до 252452 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про збільшення обсягів продажів. У 2024 році спостерігається падіння чистого доходу, хоч і незначне. Найбільший приріст був у 2022 році (37,9%), а у 2024 році – падіння на -18%.

Собівартість реалізації продукції, яка є основною складовою повних витрат на виготовлення та реалізацію продукції ТзОВ «Брама» мала подібні тенденції, що і динаміка чистого доходу (рис. 2.2). Зростання собівартості, як і виручки, але більш стриманими темпами. Збільшення спостерігалось кожного року, окрім 2024-го (падіння на -13,4%).

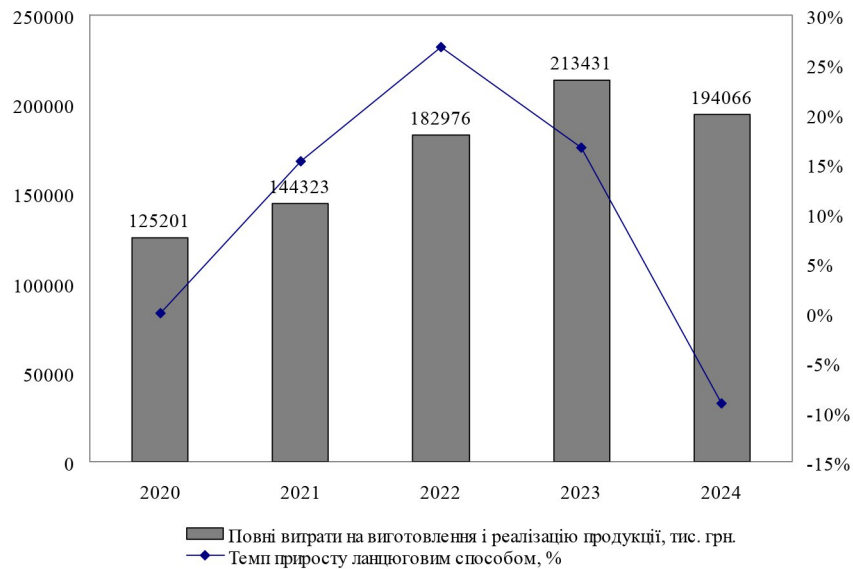


Рис. 2.2. Динаміка повних витрат на виготовлення та реалізацію продукції ТзОВ «Брама» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

Збільшення зростання валового прибутку з 32924 тис. грн у 2020 році до 69428 тис. грн у 2023 році. У 2024 році валовий прибуток зменшився. Найбільший приріст спостерігався у 2022 році (60,7%), а у 2024 році – значне падіння на -30,2%. Зростання операційного прибутку з 11670 тис. грн у 2020 році до 41825 тис. грн.. у 2023 році.

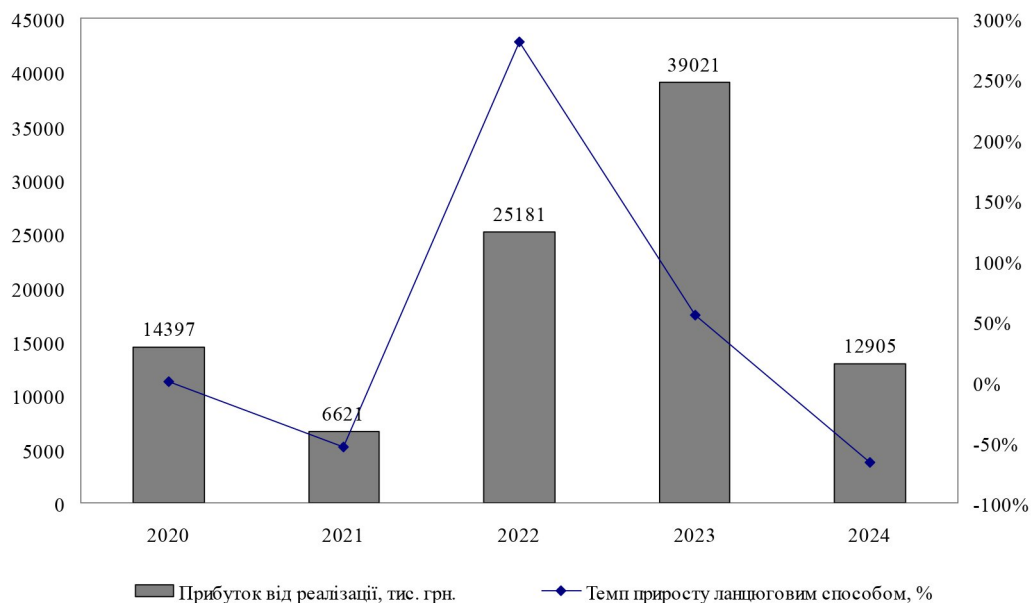


Рис. 2.3. Динаміка прибутку від реалізації продукції ТзОВ «Брама» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

У 2024 році прибуток істотно зменшився.: Спостерігались різкі коливання, найбільше зростання у 2022 році (192%), значне падіння у 2024 році (-67,9%). Чистий фінансовий результат (прибуток) як і для прибутку до оподаткування.

ТзОВ «Брама» мала приріст щодо усіх показників протягом 2021-2023 років, що свідчить про ефективне управління та успішну діяльність. Однак, у 2024 році спостерігаємо зменшення доходів та прибутків

Падіння показників у 2024 році: У 2024 році спостерігається зниження виручки, валового прибутку, операційного прибутку та чистого прибутку, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як: зміна ринкової кон'юнктури (зростання конкуренції, падіння попиту); збільшення витрат; вплив зовнішніх факторів (наприклад, війн).

Важливо більш детально розуміти причини падіння фінансових показників у 2024 році, щоб розробити стратегію відновлення зростання.

- Оптимізація витрат: Проаналізувати структуру витрат та знайти можливості для їх оптимізації, особливо у випадку падіння виручки.
- Інвестиції у маркетинг та розвиток: Розробити ефективну маркетингову стратегію для залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
- Диверсифікація: розглянути можливість розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки.
- Управління фінансовими ризиками: в умовах економічної нестабільності важливо ефективно управляти фінансовими ризиками.

Значне зростання чистого доходу з 139598 тис. грн у 2020 році до 252452 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про збільшення обсягів продажів. У 2024 році спостерігається падіння чистого доходу, хоч і незначне. Найбільший приріст спостерігаємо у 2022 році (37,9%), а у 2024 році – падіння на -18%.

Собівартість реалізації продукції збільшується як і виручки, але більш стриманими темпами. Збільшення спостерігалось кожного року, окрім 2024-го (падіння на -13,4%).

Валовий прибуток суттєво зростає з 32924 тис. грн у 2020 році до 69428 тис. грн. у 2023 році. Однак, у 2024 році валовий прибуток зменшився на -30,2%. Це вплинуло на фінансові результати від операційної діяльності (прибуток): зростання операційного прибутку відбувалось з 11670 тис. грн. у 2020 році до 41825 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році прибуток істотно зменшився. Також спостерігаємо різкі коливання, найбільше зростання у 2022 році (192%), значне падіння у 2024 році (-67,9%).

У результаті, компанія працювала зі збитками лише у 2020 році, а в подальшому змогла належним чином вийти на позитивний фінансовий результат. Зростання протягом 2021-2023 років: Компанія демонструвала значне зростання основних фінансових показників протягом 2021-2023 років, що свідчить про ефективне управління та успішну діяльність.

Варто відмітити, що у 2024 році спостерігається зниження виручки, валового прибутку, операційного прибутку та чистого прибутку, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як: зміна ринкової кон'юнктури (зростання конкуренції, падіння попиту); збільшення витрат; вплив зовнішніх факторів (наприклад, війна).

Динаміка основних показників діяльності ТзОВ «Брама» подана у табл. 2.2 і ми бачимо, у 2024 році відбувається певне погіршення результатів.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 139,6 млн грн у 2020 до 252,5 млн грн у 2023, але у 2024 зменшився до 207,6 млн грн (-18% порівняно з 2023). Середній приріст у 2021 та 2022 складний, але у 2024 спостерігається спад.

Собівартість реалізованої продукції впродовж 2020-2024 зростає, але темпи сповільнюються у 2023-2024 (з 12,8% до -13,4%).

Спостерігається високий приріст валового прибутку у 2022-2023 (приблизно 51-60%), але у 2024 зменшення на 30%.

Таблиця 2.2

Динаміка основних техніко-економічних показників ТзОВ «Брама» за 2020-2024 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	139598	150944	208157	252452	206971	8,1%	37,9%	21,3%	-18,0%
Товарна продукція, тис. грн.	142390	151245	200421	250698	207609	6,2%	32,5%	25,1%	-17,2%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	106674	122418	162326	183024	158517	14,8%	32,6%	12,8%	-13,4%
Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції, тис. грн.	125201	144323	182976	213431	194066	15,3%	26,8%	16,6%	-9,1%
в т.ч. матеріальні затрати, тис. грн.	83500	96361	118125	138880	111908	15,4%	22,6%	17,6%	-19,4%
Витрати на гривню реалізованої продукції, грн./грн.	0,90	0,96	0,879	0,845	0,938	6,6%	-8,1%	-3,8%	10,9%
Валовий прибуток, тис. грн.	32924	28526	45831	69428	48454	-13,4%	60,7%	51,5%	-30,2%
Прибуток від реалізації, тис. грн.	14397	6621	25181	39021	12905	-54,0%	280,3%	55,0%	-66,9%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-2029	6163	12657	33543	10963	-403,7%	105,4%	165,0%	-67,3%
Чисельність працівників, ос.	156	173	184	200	198	10,9%	6,4%	8,7%	-1,0%
Фонд оплати праці, тис. грн.	17715	18474	22744	30563	37782	4,3%	23,1%	34,4%	23,6%
Середньомісячна заробітна плата, грн./ос.	9463	8899	10301	12735	15902	-6,0%	15,8%	23,6%	24,9%
Вартість основних засобів, тис. грн.	103319	97579	92813	89820	88106	-5,6%	-4,9%	-3,2%	-1,9%
Оборотні активи, тис. грн.	55198	68830	68275	94371	78426	24,7%	-0,8%	38,2%	-16,9%
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	913	874	1089	1253	1049	-4,2%	24,6%	15,1%	-16,4%
Фондовіддача, грн./грн.	1,38	1,55	2,16	2,79	2,36	12,5%	39,3%	29,3%	-15,6%
Фондомісткість, грн./грн.	0,726	0,645	0,463	0,358	0,424	-11,1%	-28,2%	-22,6%	18,5%
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	662	564	504	449	445	-14,8%	-10,6%	-11,0%	-0,9%
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,67	1,57	1,76	1,82	1,85	-6,3%	12,5%	3,2%	1,7%
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,60	0,64	0,57	0,55	0,54	6,7%	-11,1%	-3,1%	-1,7%
Оборотність оборотних активів, об./рік	2,53	2,19	3,05	2,68	2,64	-13,3%	39,0%	-12,3%	-1,3%
Тривалість обороту, дн.	142,35	164,16	118,08	134,57	136,41	15,3%	-28,1%	14,0%	1,4%

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

Щодо прибутку від реалізації спостерігаємо значний спад у 2020-2021 (-54%), потім різке зростання у 2022-2023, але у 2024 знову сильний падінь (-67%). Це відповідно вплинуло на чистий фінансовий результат, який у 2020 був негативний (-2 тис. грн), потім позитивний, але у 2024 знову зниження (-67%). Продуктивність праці та фондівдача зростали у 2021-2023, але у 2024 дещо знизилася. Оборотноість активів була високою у 2022, але у 2024 трохи знизилася.

Наступним етапом вивчення ефективності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є оцінка та аналіз рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності ТзОВ «Брама» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність реалізованої продукції	11,5%	4,6%	13,8%	18,3%	6,6%
Чиста рентабельність діяльності	-1,6%	4,3%	6,9%	15,7%	5,6%
Рентабельність продажу	-1,5%	4,1%	6,1%	13,3%	5,3%
Рентабельність власного капіталу	-2,5%	6,6%	11,9%	24,0%	7,3%
Рентабельність активів	-1,3%	3,7%	7,9%	18,2%	6,6%

Джерело: сформовано та розраховано автором на основі даних ТзОВ «Брама»

Протягом останніх п'яти років діяльність підприємства проходила через різні етапи, відзначені як значним зростанням, так і тимчасовими спадами. Показники рентабельності, що відображають ефективність використання ресурсів і фінансову стабільність, є важливим інструментом для оцінки стану підприємства у цей період.

У 2020 році підприємство стикнулося з негативною рентабельністю майже за всіма показниками. Це було ознакою слабкого фінансового стану, можливо, викликаного внутрішніми труднощами або зовнішніми негативними чинниками. Однак вже у 2021-2023 роках спостерігається значне покращення. Рентабельність реалізованої продукції зросла з 11,5% до 18,3%, а чистий прибуток став позитивним і суттєво зріс, досягнувши 15,7%. Такий перехід до

високої ефективності свідчить про помітний прогрес у управлінських процесах, освоєння нових ринків або підвищення операційної ефективності.

Особливу увагу привертає зростання рентабельності власного капіталу та активів. Це свідчить про те, що вкладення власників і використання активів підприємства стали більш прибутковими та ефективними, що є позитивною тенденцією для забезпечення довгострокової стабільності і розвитку.

Однак, разом із позитивом є і тривожні ознаки. У 2024 році спостерігається значне зниження всіх ключових показників рентабельності — у середньому на 50–70%. Це може бути ознакою зростання витрат, падіння цін на продукцію або інших зовнішніх і внутрішніх проблем, які негативно вплинули на прибутковість. Такий спад вимагає швидких дій з боку управління та аналізу причин для відновлення стабільності.

Підсумовуючи, можна сказати, що підприємство пройшло через період підйому і зниження, демонструючи здатність до адаптації та покращення у часи хороших умов. Однак, поточні тенденції вказують на необхідність активізувати внутрішні резерви та шукати шляхи підвищення ефективності для збереження рентабельності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Це стане ключовою задачею для менеджменту у наступні роки.

Основні висновки, які ми можемо зробити, це те, що за аналізований період спостерігається зростання доходів і прибутку у 2021-2023 роках. У 2024 році спостерігається суттєве зниження ключових показників, що може свідчити про фінансові труднощі або зменшення попиту. Ефективність активів і продуктивність показують позитивну тенденцію у попередні роки, але у 2024 - сповільнення або зниження. Важливо вивчити причини спадів у 2024 році, можливо, пов'язані із зовнішніми або внутрішніми факторами.

Оптимізація витрат: керівництву важливо проаналізувати структуру витрат та знайти можливості для їх оптимізації, особливо у випадку падіння виручки;

Інвестиції у маркетинг та розвиток: доцільно розробити ефективну маркетингову стратегію для залучення нових клієнтів та утримання існуючих;

Диверсифікація: Розглянути можливість розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки;

Управління фінансовими ризиками: в умовах економічної нестабільності важливо ефективно управляти фінансовими ризиками.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТзОВ «Брама»

ТзОВ "Брама" займається виробництвом міжкімнатних дверей на національному ринку, а їх цільова аудиторія – роздрібні покупці середнього цінового сегменту. Тоді конкурентами можуть бути інші національні виробники дверей, імпортери дверей, а також невеликі місцеві майстерні.

Ключовими факторами успіху є: ціна, якість, дизайн, асортимент, термін виготовлення, доставка, гарантія, репутація.

Alutech – один із провідних виробників та постачальників автоматичних воріт, роллетів, секційних і рольових дверей. Бренд відомий високою якістю та широким асортиментом. Компанія має стабільне положення як на українському, так і на міжнародних ринках.

DoorHan – міжнародний виробник автоматичних воріт, систем рольових та секційних дверей, а також систем контролю доступу. Відомий сучасними технологіями та інноваційними рішеннями, має сильний вплив на ринку.

Normann – німецька компанія, яка займає суттєву частину ринку України та інших країн. Виведена на ринок продукція відрізняється високою якістю, надійністю та сучасним дизайном.

Rehau – відомий виробник профільних систем, включаючи двері та вікна, а також автоматичні системи для різних об'єктів. Представлений широкою мережею в Україні.

Roll-Camp – український виробник та дистриб'ютор ролетів, воріт і дверних систем. Спеціалізується на комфортних і сучасних рішеннях для будівель.

Ці компанії співконкурують із ТзОВ «Брама», пропонуючи подібний спектр продуктів з високим рівнем інновацій та якості. Конкуренція зумовлює

постійне вдосконалення продуктів та сервісу, а також розвиток нових технологій.

Огляд основних конкурентів ТзОВ «Брама» на ринку дерев'яних дверей в Україні:

Дуби Україна – один із провідних виробників дерев'яних дверей преміум-класу, що спеціалізується на виготовленні дверей з масиву дуба та інших цінних порід дерева. Відомий високою якістю, естетикою та довговічністю продуктів.

Прем'єр-Двері – український виробник, який пропонує широкий вибір дверей з натурального дерева та МДФ з дерев'яним облицюванням. Орієнтований на середній та високий ціновий сегмент.

Двері від фабрики «Інтер-Дорс» – один із великих виробників дерев'яних дверей різних типів та конфігурацій, включаючи елітні моделі з цінних порід дерева.

Довіра-Двері – компанія, що пропонує виготовлення дерев'яних та комбінованих дверей, орієнтована на індивідуальні замовлення та високі стандарти якості.

Модерн-Дорс – виробник сучасних дерев'яних дверей з різними декорами та дизайнерськими рішеннями, орієнтований на сучасний стиль та комфорту.

Основні конкурентні переваги таких компаній – використання натуральних матеріалів, індивідуальний підхід до дизайну, високі стандарти якості та довговічність продукції. Вони активно борються за ринок з різними ціновими пропозиціями – від економ-класу до елітних меблевих рішень.

Якщо потрібно, можу надати додаткову інформацію про конкретних виробників або сегменти ринку дерев'яних дверей.

Щоб оцінити конкурентні позиції "BRAMA Двері, нам потрібно зіставити їхні характеристики з характеристиками конкурентів на ринку дверей України. Оскільки в попередньому повідомленні ми обговорили ключові тенденції ринку дверей України, спробуємо оцінити, як BRAMA реагує на ці тенденції та драйвери ринку.

Збір інформації потребує заміни на реальні дані:

BRAMA – це компанія середнього розміру, яка виробляє міжкімнатні двері середнього цінового сегменту та реалізує їх через власну мережу магазинів і партнерів по всій Україні, а також через інтернет-магазин.

BRAMA пропонує широкий асортимент дверей (різні стилі, матеріали, розміри), але не спеціалізується на преміум-сегменті або ексклюзивних рішеннях.

BRAMA активно використовує інтернет-маркетинг, але менше уваги приділяє соціальним мережам та контент-маркетингу.

Якість продукції BRAMA відповідає середньоринковим стандартам, але компанія не має значних сертифікатів екологічності.

BRAMA має певні проблеми з логістикою в деяких регіонах України.

Представлена матриця (табл. 2.4) потребує підтвердження та уточнення на основі більш глибокого аналізу ринку.

Terminus (3,40 балів) - найвищий показник серед усіх, що вказує на сильні позиції в сферах якості матеріалів, дизайну, асортименту та кастомізації. Це дозволяє підприємству мати добрий рівень конкурентоспроможності.

BRAMA та Hötman (по 3,20 балів) - мають схожу позицію, демонструючи баланс у різних ключових факторах. Вони мають сильну репутацію та широкий асортимент, але можливо потрібно покращити інші аспекти, як цінова політика або енергоефективність.

Ваш Стиль (3,05 балів) – трохи нижчий рівень, можливо, через менше акцентування на кастомізації та менше уваги до бренду або екологічності.

Двері з Дуба (2,80 балів), DVM (2,95 балів) і DanaPris та ІЛЕЧКО (2,80 балів) - мають середній рівень, із сильними сторонами у дизайні або ціні, але потребують покращення у інших сферах для підсилення конкурентоспроможності.

Матриця конкурентного профілю виробників дверей (Україна)

Ключовий фактор успіху (КФУ)	Vera (Weight)	DanaPris Doors	Hörman	BRAMA	Двері з Дуба	Ваш Стиль	Terminus	ІЛЕЧКО	DVM
1. Якість матеріалів та виготовлення (довговічність, надійність)	0,20	3	4	3	4	3	4	3	3
2. Дизайн (відповідність трендам, різноманітність стилів)	0,15	4	3	4	3	4	4	3	4
3. Ціна (конкурентоспроможність у своєму сегменті)	0,15	2	2	3	2	4	3	4	3
4. Асортимент (типи дверей, розміри, обробка)	0,10	3	4	4	2	3	4	2	3
5. Екологічність (сертифікати, безпечність матеріалів)	0,10	2	3	3	3	2	3	2	2
6. Сервіс (консультування, доставка, встановлення, гарантія)	0,10	3	3	3	3	3	3	3	3
7. Бренд (пізнаваність, репутація, асоціації)	0,10	2	4	3	2	2	3	2	2
8. Можливість виготовлення на замовлення (кастомізація)	0,05	4	1	3	4	3	2	3	4
9. Енергоефективність (тепло- та звукоізоляція)	0,05	2	4	2	2	2	3	2	2
Всього зважена оцінка	1,00	2,80	3,20	3,20	2,85	3,05	3,40	2,80	2,95

Джерело: авторська розробка на основі даних компаній

Найбільш перспективним сьогодні є Термінус, завдяки високій зваженій оцінці і сильним сторонам у всіх важливих вимірюваннях.

Важливо для інших виробників збільшити фокус на слабких аспектах, наприклад, підвищити якість та асортимент, додати «фішки» як енергоефективність або екологічність.

Для покращення позицій потрібно враховувати співвідношення між важливістю факторів і поточними показниками – зокрема, у сегментах цін і кастомізації.

Загалом, компанії, які мають сильну репутацію та відповідний баланс між якістю, дизайном та вартістю (наприклад, ILECHKO), мають більші шанси на успіх і завоювання довіри споживачів. Іншим потрібно ретельно працювати над своїми слабкими сторонами, щоб підвищити свої конкурентні переваги.

Коротка характеристика компаній на основі аналізу:

- **DanaPrisDoors:** Акцент на дизайні та індивідуальних рішеннях. Слабка сторона - ціна, мало екологічних сертифікатів та невідомий бренд.
- **Hörmann:** Сильний бренд з ідеальною якістю. Проте, цінова пропозиція і надання кастомізації - слабкі.
- **BRAMA:** Найбільш відомі, через широкий асортимент пропозицій.
- **Двері з Дуба:** Акцент на якість та матеріал.
- **Ваш Стиль:** Придає велику увагу ціні.
- **Terminus:** Має гарну структуру у всіх аспектах.
- **ILECHKO:** Придає велику увагу ціні, проте не надає уваги іншим аспектам.
- **DVM:** Наголошують на індивідуальному виготовленні.
- **Terminus** - Лідер. Має найкраще позиціонування, продуманий маркетинг. Їм майже не потрібно нічого змінювати.

Компаніям із низьким рейтингом, потрібно вдосконалити свої слабкі сторони та наслідувати аспекти більш сильних конкурентів.

Дані про кожну досліджувану конкурентну компанію подані у табл. 2.5.

Загальна характеристика основних конкурентів ТЗОВ «Брама»

Лого	Компанія / сайт	Характеристика	Ключові особливості
	ТЗОВ «Брама» https://brama.ua	лідер виробництва міжкімнатних дверей в Україні	найбільш відомі, через широкий асортимент пропозицій, однак
	DanaPris Doors https://danaprisdoors.com.ua	акцент на дизайні та індивідуальних рішеннях	слабка сторона - ціна, мало екологічних сертифікатів та невідомий бренд
	Hörman https://www.hormann.ua/	сильний бренд з ідеальною якістю.	слабка сторона - цінова пропозиція і надання кастомізації
	Двері з Дуба https://dveroman.com.ua/mezhkomnatnye-dveri/dveri-iz-duba/	один із провідних виробників дерев'яних дверей преміум-класу, спеціалізується на виготовленні дверей з масиву дуба та інших цінних порід дерева	Акцент на якість та матеріалу та співвідношення «ціна-якість»
	Ваш Стиль https://xn--80adffqkwvb2a2sqa.xn--j1amh/	один із великих виробників дерев'яних дверей різних типів та конфігурацій, включаючи елітні моделі з цінних порід дерева	Надає велику увагу ціні.
	Terminus https://terminus.ua	один із великих виробників дерев'яних дверей різних типів та конфігурацій, включаючи елітні моделі з цінних порід дерева	Має найкраще позиціонування, продуманий маркетинг
	ІЛЕЧКО https://ilechko.com.ua/catalog/dveri/	сімейні традиції, кастомізація виробів	надає велику увагу ціні, проте не надає уваги іншим аспектам
	DVM https://www.dvm.lviv.ua/	спеціалізується на міжкімнатних дверях	наголошують на індивідуальному виготовленні

Джерело: авторська розробка на основі даних компанії

Щоб покращити точність аналізу, рекомендую:

- Провести глибше дослідження кожного конкурента (відвідати магазини, проаналізувати асортимент, зібрати відгуки клієнтів).
- Врахувати регіональні відмінності ринку (в різних регіонах України можуть бути різні лідери та різні пріоритети у споживачів).
- Регулярно оновлювати матрицю для відстеження змін на ринку.

Ключові фактори успіху (КФУ) на ринку дверей, воріт та вікон (ціна, якість, асортимент, сервіс, дистрибуція), важлива інноваційність, екологічність продукції, можливість кастомізації.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТзОВ «Брама»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широка дистрибуційна мережа: BRAMA має фізичний доступ до багатьох регіонів України через власні магазини та партнерів, що є важливою перевагою, особливо для споживачів, які хочуть побачити та помацати продукт перед покупкою	Недостатня увага до екологічності: Відсутність значних сертифікатів екологічності та менш активне використання екологічних матеріалів може відштовхнути споживачів, які піклуються про навколишнє середовище
	Обмежена присутність у соціальних мережах та контент-маркетингу: BRAMA може втрачати можливості залучення нових клієнтів та побудови лояльності через соціальні мережі та контент-маркетинг
Відносно широкий асортимент: Здатність пропонувати різноманітні стилі, матеріали та розміри дверей робить BRAMA привабливим для широкої аудиторії	Проблеми з логістикою: Проблеми з логістикою можуть негативно впливати на якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність за ціною
Онлайн-присутність: Активне використання інтернет-маркетингу дозволяє залучати клієнтів через інтернет	Середня якість продукції: Це означає, що є місце для вдосконалення, впровадження інновацій

Можливості	Загрози
Посилення акценту на екологічності: BRAMA може отримати конкурентну перевагу, якщо почне використовувати більше екологічно чистих матеріалів, отримає екологічні сертифікати та активно просуватиме цю інформацію в маркетингу	Зростання конкуренції: На ринку дверей України з'являються нові гравці, як національні, так і іноземні, що посилює конкуренцію
Розширення присутності в соціальних мережах та контент-маркетингу: BRAMA може значно збільшити охоплення аудиторії та підвищити лояльність клієнтів через створення цікавого та корисного контенту в соціальних мережах	Економічна нестабільність: Економічна нестабільність може призвести до зменшення попиту на двері
Вирішення логістичних проблем: Оптимізація логістичних процесів дозволить зменшити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів	Зростання цін на сировину та матеріали: Підвищення цін на сировину та матеріали може збільшити собівартість продукції та зменшити конкурентоспроможність за ціною
Пропонувати більше інноваційного продукту. Двері-невидимки зараз в тренді, як і інші технології	Розвиток каналів збуту конкурентів та вигідніші пропозиції доставки

Джерело: авторська розробка на основі даних ТЗОВ «Брама»

Конкурентні позиції BRAMA можна охарактеризувати як середні. Компанія має певні сильні сторони (широка дистрибуційна мережа, відносно широкий асортимент, онлайн-присутність), але їй необхідно працювати над вирішенням слабких сторін (недостатня увага до екологічності, проблеми з логістикою, середня якість продукції) та використовувати можливості для покращення конкурентоспроможності.

Особливу увагу слід приділити:

Імпортери міжкімнатних дверей є компанії з Білорусі, Польщі, Італії, Китаю. Наприклад, "Мілано", "Mario Rioli". Імпортні двері можуть представляти різні сегменти ринку, від економ-класу до преміум-класу. Важливо враховувати якість цих дверей.

Майстерні, що виготовляють двері на замовлення. Їхня конкурентна перевага – індивідуальний підхід та можливість виготовити двері за нестандартними розмірами та дизайном.

Імпортери вхідних дверей (наприклад, з Китаю, Польщі, Ізраїлю). Наприклад "ABWEHR", "Саган". Компанії, що спеціалізуються на протипожежних та технічних дверях. Їх продукція відповідає спеціальним вимогам безпеки. Компанії, що роблять двері на замовлення Це більш дорогі та більш якісні двері

В результаті виконаних досліджень можемо сформувати загальні фактори конкуренції на ринку:

Ціна. Залишається важливим фактором (особливо в економ-сегменті, однак і у преміям сегменті залишається важливою з точки зору співвідношення «ціна-якість»

Якість. Матеріали, технології виробництва, зносостійкість.

Дизайн. Відповідність сучасним трендам, наявність різних стилів.

Асортимент. Широкий вибір моделей, розмірів, кольорів.

Сервіс. Консультування, доставка, встановлення, гарантійне обслуговування.

Репутація бренду. Впізнаваність та довіра споживачів до бренду.

На сьогодні дослідження ринку на рівні B2C проводиться здебільшого через власні соціальні мережі та інтернет-магазини. Однак, на рівні B2B залишається важливим персональний контакт. Розуміючи це пропонуємо включати аналіз вебсайтів конкурентів, відвідування спеціалізованих виставок, опитування клієнтів та експертів.

Важливо постійно моніторити зміни в ринковій кон'юктурі, оскільки з'являються нові гравці, а старі можуть змінювати свої позиції. Також доцільно враховувати регіональні особливості ринку, оскільки конкуренція може відрізнятись в різних регіонах України, не говорячи вже про зовнішні ринки.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ТЗОВ «БРАМА»

Деревообробна галузь України має значний потенціал для розвитку, обумовлений наявністю лісових ресурсів, кваліфікованою робочою силою та зростаючим попитом на продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Однак, для реалізації цього потенціалу необхідне ефективне управління конкурентоспроможністю деревообробних підприємств, що в умовах глобалізації та мінливого економічного середовища стає ключовим фактором успіху. Ефективна оцінка конкурентоспроможності вимагає інтегрованого підходу, який враховує різні аспекти діяльності ТзОВ «Брама» та особливості деревообробної галузі (оскільки досліджуємо ринок дерев'яних дверей).

Як вже відзначилось у розділі 1 даної дипломної роботи в основі оцінювання конкурентоспроможності підприємства лежить декілька ключових концепцій, кожна з яких пропонує свій погляд на джерела та методи вимірювання конкурентних переваг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка ТзОВ «Брама» за стратегічними концепціями

Концепція	Ключові аспекти	Рекомендації
Цінність для споживача (Customer Value)	унікальні продукти/ послуги, висока якість, зручність, надійність, обслуговування та конкурентні ціни	Провести дослідження ринку для визначення потреб та очікувань споживачів. Постійно покращувати якість продуктів/послуг. Розвивати систему лояльності та підтримки клієнтів
Ресурсна концепція (Resource-Based View - RBV)	матеріальні та нематеріальні активи, організаційна структура, людський капітал, технології	Ідентифікувати та оцінити наявні ресурси компанії. Інвестувати в розвиток унікальних ресурсів (наприклад, R&D, навчання персоналу). Захищати інтелектуальну власність
Концепція стратегічного позиціонування (Strategic Positioning)	вибір цільового ринку, унікальність продукту, цінова стратегія, ефективність збуту	Визначити цільовий ринок. Вибрати стратегію диференціації (за ціною, якістю, сервісом тощо). Створити чітке повідомлення про позиціонування для споживачів

Динамічні можливості (Dynamic Capabilities)	гнучка організаційна структура, здатність до навчання, ефективні процеси управління знаннями та інноваціями, визначають динамічні можливості	Підтримувати культуру інновацій та експериментів. Розвивати механізми сканування ринкового середовища та швидкого реагування на зміни. Забезпечити гнучкість організаційної структури
Концепція створення вартості (Value Creation)	забезпечує помірну рентабельність інвестицій, створює робочі місця, піклується про навколишнє середовище	Враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін при прийнятті рішень. Оптимізувати бізнес-процеси для підвищення ефективності. Реалізувати соціально відповідальні проекти
Концепція орієнтації на ринок (Market Orientation)	ефективні системи збору інформації про споживачів, конкурентів та ринкові тенденції	Розвивати систему збору та аналізу ринкової інформації. Залучати споживачів до процесу розробки нових продуктів/послуг. Налагоджувати ефективну комунікацію з ринком

Необхідно враховувати динамічний характер конкурентоспроможності, оскільки ринкові умови та потреби споживачів постійно змінюються.

Сподіваюсь, це допоможе вам краще зрозуміти теоретичні основи оцінювання конкурентоспроможності!

Аналіз п'яти сил Портера допоможе оцінити конкурентне середовище, в якому працює ТзОВ "Брама", та визначити привабливість галузі. Оскільки в мене немає конкретної інформації про діяльність компанії, я наведу загальний приклад аналізу з гіпотетичними припущеннями.

Матриця п'яти сил Портера для ТзОВ "Брама" (приклад)

Загроза появи нових гравців (Low to Medium):

Високі бар'єри для входу: Якщо ТзОВ "Брама" працює у галузі з високими вимогами до капіталу, складними технологіями, жорстким регулюванням або наявністю сильних брендів, то загроза появи нових гравців буде низькою.

Низькі бар'єри для входу: Якщо для початку діяльності потрібні мінімальні інвестиції, технології легкодоступні, а бренди не мають великого значення, то загроза появи нових гравців буде високою.

Приклад для "Брами": Якщо "Брама" працює у галузі виробництва харчових продуктів, де потрібні значні інвестиції в обладнання та дотримання стандартів якості, загроза появи нових гравців може бути помірною.

Ризик появи товарів-замінників (Medium to High): Висока загроза: Якщо існують численні альтернативні продукти/послуги, які можуть задовольнити потреби споживачів, і переключення на них не потребує значних витрат або зусиль, то загроза появи товарів-замінників буде високою.

Низька загроза: Якщо альтернативні продукти відсутні або мають значні недоліки, а переключення на них дороге або складне, то загроза буде низькою.

Ми вже розуміємо, що ТЗОВ «Брама» залежить від конкретної продукції. Якщо "Брама" пропонує соняшникову олію, то існують замінники у вигляді інших рослинних олій (ріпакова, соєва), що робить загрозу помірною. Якщо ж компанія виробляє унікальний продукт, то загроза замінників зменшується.

Високий вплив покупців є помірним: якщо покупці мають значну купівельну спроможність, добре поінформовані про ринок, чутливі до цін та можуть легко переключатися між постачальниками, то їх вплив буде високим.

Низький вплив: Якщо покупців багато, їхні замовлення невеликі, вони слабо поінформовані про ринок та лояльні до бренду, то їх вплив буде низьким.

Приклад для "Брами": Великі роздрібні мережі, що купують продукцію "Брами", мають значну купівельну спроможність та можуть впливати на ціни та умови поставок, що робить їх вплив помірним.

Вплив постачальників (Low):

Високий вплив: Якщо існує обмежена кількість постачальників, унікальна сировина, високі витрати на переключення до іншого постачальника, постачальники можуть легко інтегруватися вперед, то їх вплив буде високим.

Низький вплив: Якщо постачальників багато, сировина стандартизована, витрати на переключення низькі, постачальники залежать від замовлень компанії, то їх вплив буде низьким.

Приклад для "Брами": Постачальників соняшнику багато, а їх вплив на "Браму" є невисоким.

Конкуренція між існуючими гравцями (High):

Висока конкуренція: Якщо існує багато гравців на ринку, відсутня диференціація продукції, низькі бар'єри для виходу з ринку, високі постійні витрати, то конкуренція буде високою.

Низька конкуренція: Якщо гравців мало, їх продукція сильно диференційована, високі бар'єри для виходу з ринку, низькі постійні витрати, то конкуренція буде низькою.

Приклад для "Брами": Конкуренція в галузі виробництва соняшникової олії досить висока, що зумовлено наявністю багатьох виробників та відносно низькою диференціацією продукції, що робить конкуренцію високою.

ТЗОВ "Брама" працює в галузі з помірною привабливістю, оскільки висока конкуренція між існуючими гравцями, загроза товарів-замінників та вплив покупців обмежують потенційну прибутковість.

Компанії необхідно зосередитися на диференціації продукції, покращенні відносин з постачальниками та покупцями, а також на зниженні витрат для підтримки конкурентоспроможності.

Матриця п'яти сил Портера для ТЗОВ "Брама" (виробництво дерев'яних дверей) Загроза появи нових гравців (Medium):

Фактори на користь низької загрози: Потрібні певні знання виробничого процесу, наявність усталених постачальників сировини (деревини, фурнітури), потрібен капітал на обладнання.

Фактори на користь високої загрози: Відносно невисокі вимоги до технологій (у порівнянні з іншими галузями), можливість почати з виробництва невеликих партій або окремих видів дверей (міжкімнатних, а не вхідних).

Ми бачимо, що існує загроза появи нових гравців у галузі виробництва дерев'яних дверей є помірною. Ризик появи товарів-замінників (Low to Medium): Наявні замінники: Металеві двері, пластикові двері, скляні двері, двері з композитних матеріалів. Фактори на користь низької загрози: Дерев'яні двері цінуються за екологічність, естетичний вигляд, можливість індивідуального дизайну. Фактори на користь високої загрози: Зростання популярності сучасних матеріалів, більш низька ціна замінників (в окремих сегментах). Зрештою, очевидно, що загроза появи товарів-замінників є низькою або помірною, залежно від цінового сегмента, в якому працює "Брама".

Вплив покупців (Medium to High): Фактори на користь високого впливу: Великі будівельні магазини та мережі DIY (Do It Yourself) мають значну купівельну спроможність. Кінцеві споживачі можуть легко порівнювати ціни та обирати між різними виробниками. Фактори на користь низького впливу: Лояльність до бренду, наявність ексклюзивних моделей, можливість замовлення дверей за індивідуальним дизайном. Отже, бачимо, що вплив покупців є середнім або високим, особливо у сегменті масового виробництва.

Вплив постачальників (Low): Фактори на користь низького впливу: Велика кількість постачальників деревини, фурнітури, лакофарбових матеріалів. Можливість переходу до інших постачальників без значних витрат. Фактори на користь високого впливу: Залежність від якості деревини (особливо цінних порід), наявність унікальних постачальників фурнітури.

Отже бачимо, що вплив постачальників, в цілому, є низьким.

Конкуренція між існуючими гравцями (High): Фактори на користь високої конкуренції: Велика кількість виробників дверей (від великих фабрик до невеликих майстерень), відсутність значної диференціації продукції (особливо у сегменті масового виробництва), цінова конкуренція. Фактори на користь низької конкуренції: Виробництво унікальних дизайнерських дверей, висока якість продукції, надання послуг з монтажу та обслуговування.

Оцінка та аналіз вказують, що конкуренція між існуючими гравцями є високою, особливо у масовому сегменті. Галузь виробництва дерев'яних дверей

характеризується високою конкуренцією, значним впливом покупців та помірним впливом постачальників. Загроза нових гравців та товарів-замінників є помірною.

Для досягнення успіху ТзОВ "Брама" необхідно: забезпечувати високу якість продукції та диференціацію (наприклад, унікальний дизайн, використання екологічних матеріалів); укріплювати відносини з постачальниками для отримання вигідних умов; ефективно управляти витратами для підтримки конкурентоспроможності цін; розробляти маркетингові стратегії для залучення та утримання клієнтів.

Виконаний у другому та третьому розділі аналіз ТзОВ «Брама» надає загальне уявлення про конкурентне середовище. Більш глибокий аналіз вимагає вивчення конкретних показників діяльності компанії та її конкурентів.

Конкурентоспроможність деревообробних підприємств України визначається комплексом факторів, серед яких варто виділити наступні:

Якість продукції. Відповідність продукції міжнародним стандартам якості, екологічності та безпечності є необхідною умовою для виходу на зовнішні ринки та задоволення потреб вимогливих споживачів.

Цінова політика. В умовах жорсткої конкуренції з боку іноземних виробників, українським підприємствам необхідно пропонувати конкурентоспроможні ціни, що досягається шляхом оптимізації витрат, підвищення продуктивності та впровадження інноваційних технологій.

Асортимент продукції. Розширення асортименту, пропонування продукції з високою доданою вартістю, а також адаптація до потреб ринку дозволяють залучити нових споживачів та підвищити рентабельність діяльності.

Інноваційність. Впровадження нових технологій, використання сучасного обладнання та матеріалів, а також розробка інноваційних продуктів дозволяють підвищити ефективність виробництва та завоювати лідерські позиції на ринку.

Ефективний маркетинг. Просування продукції, створення позитивного іміджу підприємства, а також налагодження ефективної системи збуту є важливими елементами управління конкурентоспроможністю.

Логістика. Оптимізація логістичних процесів, зниження транспортних витрат та забезпечення своєчасної доставки продукції дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Управління персоналом. Наявність кваліфікованих та мотивованих працівників є запорукою ефективної діяльності підприємства.

На шляху до підвищення конкурентоспроможності деревообробні підприємства України стикаються з рядом викликів, серед яких:

Недостатнє фінансування. Відсутність доступних кредитів та інвестицій ускладнює модернізацію виробництва та впровадження нових технологій.

Застаріле обладнання. Значна частина деревообробних підприємств України використовує застаріле обладнання, що негативно впливає на якість продукції та ефективність виробництва.

Проблеми з постачанням сировини. Нестабільне постачання сировини, високі ціни на ліс, а також незаконна вирубка лісу ускладнюють роботу підприємств.

Нерозвинена інфраструктура. Нерозвинена транспортна інфраструктура ускладнює доставку продукції та збільшує транспортні витрати.

Корупція. Високий рівень корупції в лісовій галузі та інших сферах економіки створює нерівні умови для ведення бізнесу та негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Для подолання цих викликів та підвищення конкурентоспроможності деревообробних підприємств України необхідно вжити наступні заходи:

Створення сприятливого інвестиційного клімату. Залучення інвестицій у галузь, надання пільгових кредитів та грантів.

Модернізація виробництва. Оновлення обладнання, впровадження нових технологій та підвищення продуктивності.

Впровадження сталого лісового господарства. Забезпечення законного та стабільного постачання сировини, боротьба з незаконною вирубкою лісу.

Розвиток інфраструктури. Будівництво та модернізація доріг, залізниць та інших об'єктів інфраструктури.

Боротьба з корупцією. Зменшення рівня корупції в лісовій галузі та інших сферах економіки.

Підтримка експорту. Сприяння виходу українських підприємств на зовнішні ринки, надання допомоги в отриманні сертифікатів якості та інших необхідних документів.

Управління конкурентоспроможністю деревообробних підприємств України є складним та багатогранним процесом, що вимагає системного підходу та активної участі як самих підприємств, так і держави. Успішна реалізація зазначених заходів дозволить деревообробній галузі України стати конкурентоспроможною на світовому ринку та сприятиме економічному розвитку країни.

З огляду на попередній аналіз та гіпотези про ТЗОВ "Брама" та використовуючи інформацію з веб-сайту можемо подати SWOT-аналіз "Брама" на ринку дверей України:

Сильні сторони (Strengths):

Широка дистрибуційна мережа: Присутність у багатьох великих містах України забезпечує доступність продукції для широкого кола споживачів.

Різноманітний асортимент: Пропонування воріт, вікон, дверей та парканів дозволяє задовольнити комплексні потреби клієнтів, які облаштовують житло або комерційний об'єкт "під ключ".

Надання послуг монтажу та сервісу: Комплексний підхід "все з одних рук" (від консультації до монтажу та сервісу) спрощує процес для клієнта та підвищує цінність пропозиції.

Власне виробництво: Наявність власного виробництва забезпечує кращий контроль над якістю, гнучкість у реагуванні на потреби ринку та можливість виготовлення продукції на замовлення.

Наявність безкоштовної гарячої лінії: Підкреслює турботу про клієнтів та полегшує отримання інформації.

Слабкі сторони (Weaknesses):

Недостатній акцент на екологічності: Відсутність значних сертифікатів екологічності та менша увага до використання екологічних матеріалів може відштовхнути екологічно свідомих клієнтів. (Потребує перевірки, можливо вони використовують, але мало про це говорять).

Відсутність детальної інформації в інтернеті про діяльність: Акцент на телефонний зв'язок. Також, слід звернути увагу на наповнення веб-сайту. (Потребує перевірки на актуальність)

Можлива невідповідність європейським стандартам: Слід перевірити наявність потрібних сертифікатів, та відповідність.

Конкурентні ціни: "Брама" може програти тим гравцям, які орієнтовані лише на ціновий сегмент.

Можливості (Opportunities):

Посилення тренду на екологічність: Зростання попиту на екологічно чисті матеріали відкриває можливості для впровадження екологічних технологій та отримання сертифікатів.

Розвиток онлайн-продажів: Активне використання інтернет-маркетингу та соціальних мереж дозволяє залучати більше клієнтів з різних регіонів України.

Розширення асортименту: Пропонування нових видів продукції, в тому числі смарт-дверей, дверей-невидимок, а також розширення можливостей кастомізації.

Вихід на нові ринки: Експорт продукції в сусідні країни (залежно від ситуації з війною).

Участь у державних програмах з відновлення житла: Активна участь у проєктах відбудови, особливо в частині забезпечення населення житлом.

Загрози (Threats):

Економічна нестабільність: Зниження купівельної спроможності населення може призвести до зменшення попиту на продукцію.

Зростання цін на сировину: Підвищення цін на деревину, металоконструкції та інші матеріали збільшує собівартість продукції та зменшує конкурентоспроможність за ціною.

Конкуренція з боку імпортерів виробників: Дешевша продукція з Китаю або інших країн може створювати тиск на ціни.

Нестабільна політична ситуація та війна: Бойові дії та політична нестабільність можуть призвести до руйнувань, ускладнення логістики та зменшення інвестицій.

Зміна в споживчих уподобаннях. Споживачі мають тенденцію до змін, слідкуйте за ними.

Висновки та стратегічні рекомендації (на основі гіпотез):

SWOT-аналіз показує, що ТЗОВ "Брама" має певні сильні сторони, але також стикається з викликами та загрозами.

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей):

Використовувати широку дистрибуційну мережу для просування екологічно чистої продукції та охоплення більшої кількості клієнтів, які цікавляться екологічністю.

Власне виробництво дає можливість швидко реагувати на потреби ринку та пропонувати кастомізовані рішення.

Онлайн-присутність допоможе взяти участь у проєктах з відновлення житла.

WO-стратегії (зменшення слабких сторін шляхом використання можливостей):

Отримати екологічні сертифікати для покращення іміджу та залучення екологічно-свідомих клієнтів.

Активно використовувати соціальні мережі для підвищення впізнаваності бренду та інформування про екологічні ініціативи компанії.

ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз):

Висока якість та широкий асортимент дозволяють конкурувати з імпортною продукцією.

Розгалужена мережа дозволяє швидше адаптуватись до регіональних змін, війна не вплине на усі регіони одразу.

WT-стратегії (зменшення слабких сторін для уникнення загроз):

Постійна оптимізація виробництва та логістики для зниження витрат та забезпечення конкурентоспроможної ціни.

Зміцнення бренду та покращення сервісу для утримання клієнтів в умовах економічної нестабільності.

Для розробки реальної стратегії необхідні глибший аналіз, детальне дослідження ринку та конкурентів, а також врахування внутрішніх можливостей та ресурсів компанії.

Об'єднавши інформацію з попередніх аналізів (характеристики ринку дверей України, SWOT-аналіз ТзОВ "Брама", аналіз фінансових даних). Стан управління конкурентоспроможністю (поточна ситуація):

Вихід на ринок завдяки дистрибуції: Компанія "Брама" використовує широку дистрибуційну мережу та виробництво, щоб надати вигідну цінову пропозицію.

Продуктовий мікс: Асортимент продукції "Брами" є досить широким, щоб задовольнити різноманітні потреби клієнтів.

Потреба в екологічності: Компанія "Брама" має відносно слабку екологічну політику, і, по факту, не має великих капіталовкладень у даний аспект. Постійне зростання: Існує прибутковість і зростання відносно низької стартової позиції компанії.

Проблеми в управлінні конкурентоспроможністю:

Залежність від сировини та цін на неї: Зростання матеріальних витрат та їх значна частка у структурі витрат свідчить про високу залежність "Брами" від цін на сировину та ефективність використання матеріалів. Компанія потребує пошуку шляхів для оптимізації цих витрат (наприклад, через укладання довгострокових контрактів з постачальниками, пошук більш дешевих альтернатив, впровадження технологій, що зменшують відходи).

Збільшення витрат на оплату праці: Суттєве зростання фонду оплати праці може негативно вплинути на прибутковість, якщо не супроводжується відповідним зростанням продуктивності. Необхідно проаналізувати, чи є зростання зарплат обґрунтованим, та чи ефективно використовуються трудові ресурси.

Недостатні інвестиції в оновлення основних засобів: Відсутність значних інвестицій в оновлення основних засобів може призвести до зносу обладнання, зниження ефективності виробництва та погіршення якості продукції в довгостроковій перспективі. "Брами" потрібно розробити стратегію оновлення основних засобів.

Назріває проблема з відсутністю екологічності: Зростаючий попит на екологічно чисту продукцію та посилення екологічних норм можуть створити проблеми для "Брами", якщо компанія не почне впроваджувати екологічні технології та отримувати відповідні сертифікати.

Конкуренція: Зростаюча конкуренція на ринку дверей (як з боку національних, так і імпортерів виробників) вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів.

ТЗОВ "Брама" має потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку дверей України, проте, для цього необхідно активно впроваджувати інновації, покращувати управління витратами та інвестувати в сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

Метою дипломної роботи є визначення напрямів забезпечення конкурентоспроможності деревообробної промисловості України у повоєнний період. Базуючись на аналізі публікацій щодо проблем забезпечення конкурентоспроможності промисловості, на наш погляд, подальших досліджень потребує цілий ряд питань, серед яких такі:

- яким чином рівень конкурентоспроможності окремих видів економічної діяльності впливає на рівень конкурентоспроможності деревообробної промисловості країни;
- які закономірності розвитку деревообробної промисловості можуть бути виявлені в групах країн світу;
- які детермінанти забезпечення конкурентоспроможності деревообробної промисловості України у повоєнний період.

За результатами аналізу наукових публікацій з питань конкурентоспроможності деревообробної промисловості, що проіндексовані наукометричними базами Scopus та Web of Science, встановлено, що серед публікацій, проіндексованих у науко метричній базі Scopus, найдавнішою статтею, що присвячена конкурентоспроможності деревообробної промисловості, є робота В. Carlsson, L. Ohlsson (1976 р.), в якій визначено структурні детермінанти експортної конкурентоспроможності Швеції – наявність вітчизняної лісової сировини у поєднанні з високою капіталоємністю та інвестиціями на впровадження інновацій в деревообробну промисловість.

Своєю чергою, однією з найсвіжіших публікацій з визначеної проблематики, проіндексованих у науко метричній базі Scopus, є стаття Křišť'aková S. та ін (2018), яка присвячена оцінці ефективності деревообробних підприємств Словаччини та Болгарії.

Натомість серед публікацій, проіндексованих наукометричною базою Web of Science, найдавнішим документом з проблеми конкурентоспроможності деревообробної промисловості є стаття Н. Kato (1974 р.), яка присвячена оцінці конкурентоспроможності деревообробних компаній.

В основі оцінювання конкурентоспроможності підприємства лежить декілька ключових концепцій, кожна з яких пропонує свій погляд на джерела та методи вимірювання конкурентних переваг:

Цінність для споживача, в основі чого є конкурентоспроможним є те підприємство, яке створює для споживача більшу цінність, ніж його конкуренти. Цінність визначається як різниця між вигодами, які отримує споживач від продукту/послуги, та витратами, які він несе для їх отримання.

Конкурентоспроможність визначається наявністю у підприємства унікальних, цінних, рідкісних, невідтворюваних (імітувати) та організованих (VRIN) ресурсів та компетенцій.

Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства зайняти унікальну та вигідну позицію на ринку, що важко скопіювати конкурентам.

Здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реконфігурувати свої ресурси та компетенції, а також використовувати нові можливості для підтримки конкурентної переваги.

Концепція орієнтації на ринок виявляє здатність підприємства постійно збирати, аналізувати та використовувати інформацію про потреби споживачів та дії конкурентів для прийняття обґрунтованих рішень.

Розуміючи, що кожна з цих концепцій має свої сильні та слабкі сторони, пропонується ефективна оцінка конкурентоспроможності, що вимагає інтегрованого підходу, який враховує різні аспекти діяльності підприємства та особливості конкретної галузі. Також враховувати важливо динамічний характер конкурентоспроможності, оскільки ринкові умови та потреби споживачів постійно змінюються.

Вивчення позицій компанії на ринку, її сильних, слабких сторін, загроз та можливостей ми можемо запропонувати наступні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Залежність від сировини та цін на неї: Зростання матеріальних витрат та їх значна частка у структурі витрат свідчить про високу залежність "Брами" від цін на сировину та ефективність використання матеріалів. Компанія потребує

пошуку шляхів для оптимізації цих витрат (наприклад, через укладання довгострокових контрактів з постачальниками, пошук більш дешевих альтернатив, впровадження технологій, що зменшують відходи).

Збільшення витрат на оплату праці: Суттєве зростання фонду оплати праці може негативно вплинути на прибутковість, якщо не супроводжується відповідним зростанням продуктивності. Необхідно проаналізувати, чи є зростання зарплат обґрунтованим, та чи ефективно використовуються трудові ресурси.

Недостатні інвестиції в оновлення основних засобів: Відсутність значних інвестицій в оновлення основних засобів може призвести до зносу обладнання, зниження ефективності виробництва та погіршення якості продукції в довгостроковій перспективі. "Брами" потрібно розробити стратегію оновлення основних засобів.

Назріває проблема з відсутністю екологічності: Зростаючий попит на екологічно чисту продукцію та посилення екологічних норм можуть створити проблеми для "Брами", якщо компанія не почне впроваджувати екологічні технології та отримувати відповідні сертифікати.

Конкуренція: Зростаюча конкуренція на ринку дверей (як з боку національних, так і імпортерних виробників) вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів.

У сучасному діловому світі аналіз фінансових показників є важливим інструментом для оцінки стану підприємства, оцінки його конкурентоспроможності та визначення його перспектив розвитку. За період з 2020 по 2024 роки підприємство демонструвало різноманітні зміни, що відображають як його успіхи, так і виклики.

Починаючи з 2020 року, підприємство стикнулося з позитивною динамікою у зростанні чистого доходу та товарної продукції, що зросли відповідно на 8,1% та 6,2%. Це говорило про стабільний розвиток та активізацію бізнес-операцій. Упродовж наступних років ці показники суттєво зросли: у 2022-му доходи збільшилися майже на 38%, а у 2023-му — ще на

21%. Таке швидке зростання свідчило про успішну внутрішню політику, розширення ринків збуту і підвищення виробничого потенціалу.

Однак, важливо зауважити, що у 2024 році спостерігається тенденція до зниження цих показників. Чистий дохід зменшився на 18% порівняно з 2023 роком, що може бути ознакою зовнішніх чинників, таких як змінені економічні умови або конкуренція. Аналіз собівартості і витрат також показує, що, хоча у 2023 році підприємство змогло ефективно контролювати витрати, у 2024 році зростання собівартості ішло швидше, ніж зниження доходів, що негативно вплинуло на прибутковість.

Проаналізувавши валовий прибуток і прибуток від реалізації, можемо зробити висновок, що у 2022-2023 роках підприємство значно покращило свої фінансові результати. Це свідчить про підвищену операційну ефективність і правильну політику у сфері управління витратами. Однак, у 2024 році спостерігається істотне падіння прибутків, що може свідчити про погіршення зовнішніх умов або внутрішніх процесів.

Також важливо відзначити зростання чисельності працівників та витрат на оплату праці у цей період. Це можна сприймати як інвестицію у людський капітал та розширення виробництва. Водночас, показники продуктивності праці і фондівіддачі демонструють позитивну динаміку у 2021-2023 роках, але у 2024 році спостерігається їхнє падіння, що підтверджує зменшення ефективності.

В цілому, аналіз показників свідчить про стабільний розвиток підприємства у період з 2020 по 2023 роки з високим рівнем зростання і ефективним управлінням ресурсами. Однак, 2024 рік став викликом - фінансові показники погіршилися, що вимагає аналізу причин і пошуку нових стратегічних підходів. Це підкреслює важливість постійного моніторингу і гнучкості у сучасних умовах бізнесу для адаптації до змін та забезпечення сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барський Ю. Поліщук В. Фінансове стимулювання сталого розвитку лісового господарства регіонів України. Економічний форум. 2015. № 1. С. 13–23.
2. Губарева І. О., Зінченко В. А., Манойленко О. В., Благун С. І. Детермінанти забезпечення конкурентоспроможності деревообробної промисловості в Україні у повоєнний період // Проблеми економіки № 1 (51), 2022. – С. 33-40
3. Деревообробна промисловість України та країн світу: стан, проблеми і перспективи розвитку : кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима, І. О. Губаревої. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 272 с
4. Деревообробна промисловість України та країн світу: стан, проблеми і перспективи розвитку : кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима, І. О. Губаревої ; авт. кол. : М. О. Кизим, І. О. Губарева, В. Є. Хаустова, О. Ю. Іванова, Є. М. Крячко, Є. С. Колбасін, Р. В. Харченко. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 272 с.
5. Кватирко О. М. Забезпечення конкурентоспроможності лісового сектору на еколого-економічних засадах: принципи та особливості. Агросвіт. 2021. № 19. С. 60–68. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.19.60
6. Кривов'язюк І. В., Цимбалюк І.О. Механізм регулювання конкурентних відносин на регіональних сировинних ринках: Монографія. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2009. 215 с.
7. Максимець О.В. Використання підходів «КРІ» для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України / О. Максимець, С. Антосевич // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – Львів: НЛТУ, 2019. – Випуск 29. – С. 62-66 <https://doi.org/10.15421/40290413>
8. Максимець О.В. Дослідження імплементації підходів корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та їх впливу на фінансові результати та конкурентоспроможність у компаніях лісового сектору / О. Максимець, І.

- Антосевич // Науковий вісник Одеського національного економічного університету – № 7-8 (308-309), 2023 – С. 134-144
<https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-134-144>
9. Максимець О.В. Особливості оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств лісового сектору України в умовах невизначеності / О. Максимець // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк: Вежа-Друк, 2023 – № 2 (34). –С. 6-14 <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-02-6-14>
 10. Максимець О.В. Особливості урахування засад сталого (збалансованого розвитку) при формуванні стратегії підприємств лісового сектору України // Технології стратегічного стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. Наук, професора І.О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О.С. Балабаш – Харків: «Діва плюс», 2020. – Сс. 119-129 ISBN 978-617-7645-84-8
 11. Максимець О.В. Особливості формування конкурентоспроможності міжнародних логістичних компаній з урахуванням співпраці з ІТ-сектором // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки, Вип. 50, 2024. – С.33-30 DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-5>
 12. Офіційна сторінка ТзОВ «Брама» <https://brama.ua/pro-kompaniyu/>
 13. Офіційний сайт DANAPRISDOORS <https://danaprisdoors.com.ua>
 14. Офіційний сайт HORMANN <https://www.hormann.ua/>
 15. Офіційний сайт DVEROMAN <https://dveroman.com.ua/mezhkomnatnye-dveri/dveri-iz-duba/>
 16. Офіційний сайт «Двері України» <https://xn--80adffqkwvb2a2sqa.xn--j1amh/>
 17. Офіційний сайт Термінус <https://terminus.ua>
 18. Офіційний сайт ILECHKO <https://ilechko.com.ua/catalog/dveri/>
 19. Офіційний сайт DVM <https://www.dvm.lviv.ua/>
 20. Павліха Н.В., Корнелюк О.А. Циркулярна модель як інноваційна система відновлення конкурентоспроможності регіонів і територіальних громад в

- Україні у воєнний і повоєнний періоди. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки. 2023. Вип. 3(103). С. 179–193.
21. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
 22. Потенціал розвитку деревообробних виробництв у регіонах України: наукове видання / С. О. Іщук, Л. Й. Созанський, Л. П. Коваль, О. В. Ляховська; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”; [наук. ред. С. О. Іщук]. Львів, 2019. 109 с. (Серія «Регіони: моніторинг, прогнози, моделі»).
 23. Пріоритетні напрями розвитку деревообробної промисловості України у повоєнний період : кол. моногр. / за ред. М. О. Кизима, І. О. Губаревої ; авт. кол. : М. О. Кизим, І. О. Губарева, В. Є. Хаустова, О. Ю. Полякова, Є. М. Крячко, Є. С. Колбасін, Р. В. Харченко, Т. А. Філатова. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. 268 с.
 24. Скоробогатова Н. Є., Коськовецька Н. М. Конкурентоспроможність галузі в умовах інтеграційних процесів. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2016. Вип. 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66917>
 25. Созанський Л. Порівняльна оцінка сировинного потенціалу деревообробної промисловості України і країн ЄС. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 1 (20). С. 166–173. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19slyiky.pdf>
 26. Цимбалюк І. О., Науменко Н. С., Невар О. В. Інноваційна активність деревообробної промисловості України: аналітичний огляд. Бізнес-навігатор. 2024. Вип. 1 (74). С. 217–222.
 27. Як міграційні процеси впливають на бізнес? Gradus. 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-do-migration-processes-affect-business/>

28. Forestry Production and Trade. URL: <http://www.fao.org/>
29. Krišt' Aková S., Neykov N., Antov P., Sedliačiková M., Reh R., Halalisan A.-F. Hajdúchová I. Efficiency of wood-processing enterprises – evaluation based on DEA and MPI: A comparison between Slovakia and Bulgaria for the period 2014–2018. *Forests*. 2021. Vol. 12 (8). P. 1026.
30. Legg B., Dorfner B., Leavengood S., Hansen E. Industry 4.0 implementation in US primary wood products industry. *Drvna Industrija*. 2021. Vol. 72. No. 2. P. 143–153.
31. Maksymets O. International competitiveness: a case study of American, Swedish and Ukrainian forest industries / O. Maksymets, L. Lonnstedt // *The International Trade Journal*. – 2016, VOL. 00, NO. 00, 1–18.
32. Maksymets Olena. Trends in Markets for Forest-Based Products and Consequences for Selected Countries / Olena Maksymets, Lars Lönnstedt // *Open Journal of Forestry*. – 2015. – Vol. 5. – 697-710
33. Maksymets Olena. Ukrainian Forest Sector Competitiveness Through Incorporation of Sustainable Development Aspects into MBA in Forest-Related Industry Courses / Olena Maksymets // *Studia Periegetica*. – 1(15). – 2016. – Pp. 97-111
34. Michal J., Brezina D., Safarik D., Babuka R. Sustainable Development Model of Performance of Woodworking Enterprises in the Czech Republic. *Forests*. 2021. T. 12. Vol. 6. Pp 672. DOI: 10.3390/f12060672
35. TradeMap https://www.trademap.org/Country_SelProduct_Map.aspx?
36. Social Innovation as a Prospect for the Forest Bioeconomy: Selected Examples from Europe Ludvig A., Zivojinovic I., Teppo H. *Forests* 2019, 10(10), 878. <https://doi.org/10.3390/f10100878>
37. Toivonen R., Lilja A., Vihemaki H., Toppinen A. Future export markets of industrial wood construction - A qualitative backcasting study. *Forest Policy and Economics*. 2021. Vol. 128. P. 102480.
38. Youcontrol фінансова звітність ТЗОВ «Брама» <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8742816&tb=finance>

ДОДАТКИ