

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

**на тему: Управління конкурентоспроможністю продукції деревообробного
підприємства**

Виконала:

Ляховець Юлія Михайлівна
здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Хромушина Людмила Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Ковальова Ольга Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки
та підприємництва імені професора І.М. Брюховецького

Суми – 2026

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
Альвіна ОРЄХОВА

«_____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ляховець Юлії Михайлівни

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю продукції деревообробного підприємства»
2. База практичного дослідження: ПП «Завод «Сател» Шосткинського району Сумської області
3. Керівник кваліфікаційної роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету «_____» _____ 2025 р. № _____
4. Строк подання здобувачем закінченої кваліфікаційної роботи «_____» _____ 2026 р.
5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-методична та фахова література з теми дослідження; матеріали науково-практичних конференцій; інформація з відкритих джерел; звітність ПП «Завод «Сател»; власні дослідження.
6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
 - узагальнити теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції;
 - провести оцінку системи управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател»: надати організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізувати підсистему управління конкурентоспроможністю продукції підприємства; оцінити результативності управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
 - визначити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател».

Завдання прийняв до виконання

Юлія ЛЯХОВЕЦЬ

Дата отримання завдання

«___» _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану та графіку виконання кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	вересень – грудень 2025 р.	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	січень – лютий 2026 р.	Виконано
4	Збір та обробка аналітичного матеріалу, узагальнення практичних аспектів досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	березень – квітень 2026 р.	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту з переддипломної практики	березень – квітень 2026 р.	Виконано
6	Розробка напрямів удосконалення досліджуваної проблеми	квітень 2026 р.	Виконано
7	Завершення рекомендаційної частини (програмної реалізації) кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	до 25 квітня 2026 р.	Виконано
8	Доопрацювання другого і третього розділів кваліфікаційної роботи	25 квітня – 01 травня 2026 р.	Виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність	04 травня 2026 р.	Виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи та її подання на рецензування та попередній захист	04 – 07 травня 2026 р.	Виконано
11	Подання закінченої кваліфікаційної роботи та документів до неї до кафедри та деканату	08 травня 2026 р.	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	21 – 22 травня 2026 р.	Виконано

Здобувачка

Юлія ЛЯХОВЕЦЬ

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи

Людмила
ХРОМУШИНА

АНОТАЦІЯ

Ляховець Ю.М. Управління конкурентоспроможністю продукції деревообробного підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2026 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції деревообробного підприємства в умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог до якості продукції. Розглянуто сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції, виробничого менеджменту та мотивації персоналу як основних факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства. Узагальнено наукові підходи до формування конкурентних переваг підприємств деревообробної галузі та забезпечення стабільної якості продукції. Визначено роль ефективного менеджменту у забезпеченні фінансової стійкості та підвищенні рентабельності виробництва, ефективності використання ресурсного потенціалу.

Проведено аналіз діяльності ПП «Завод «Сател»: досліджено організаційно-економічні аспекти функціонування підприємства, здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності продукції, ефективності виробничого менеджменту та системи мотивації персоналу, визначено основні проблеми, що стримують підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Запропоновано напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател»: впровадження системи «5S», матриці відповідальності RACI, цифровізації операційного обліку, системи наставництва та мотивації персоналу на основі KPI. Розроблено комплекс заходів щодо підвищення якості продукції, зниження собівартості, оптимізації використання ресурсів та впровадження екологічної сертифікації FSC.

Ключові слова: конкурентоспроможність продукції, виробничий менеджмент, якість продукції, мотивація персоналу, деревообробне підприємство, система «5S», цифровізація, FSC-сертифікація.

SUMMARY

Liakhovets Yu. M. Managing the competitiveness of a woodworking company's products. Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy – 2026 – Manuscript.

This thesis examines the theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of a woodworking enterprise's products in the context of intensifying competition, an unstable external environment and increasing demands on product quality. It examines contemporary approaches to managing product competitiveness, production management and staff motivation as key factors in ensuring the enterprise's operational efficiency. Scientific approaches to building competitive advantages for enterprises in the woodworking industry and ensuring stable product quality are summarised. The role of effective management in ensuring financial stability, increasing production profitability and the efficient use of resource potential is identified.

An analysis of the activities of the PE «Satel Plant» has been conducted: the organisational and economic aspects of the enterprise's operations have been examined; an assessment has been made of the level of product competitiveness, the effectiveness of production management and the staff motivation system; and the main problems hindering the improvement of product quality and the strengthening of the enterprise's competitive position have been identified.

A number of measures have been proposed to improve the management of product competitiveness at the PE «Satel Plant»: the implementation of the «5S» system, the RACI accountability matrix, the digitalisation of operational accounting, and a staff mentoring and motivation system based on KPIs. A set of measures has been developed to improve product quality, reduce production costs, optimise resource utilisation and introduce FSC environmental certification.

Keywords: product competitiveness, production management, product quality, staff motivation, woodworking enterprise, «5S» system, digitalisation, FSC certification.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател»	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Завод «Сател»	17
2.2 Аналіз підсистеми управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател»	27
2.3 Оцінка результативності управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател»	34
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател»	38
3.1 Обґрунтування заходів щодо забезпечення якості продукції на основі удосконалення виробничого менеджменту ПП «Завод «Сател»	38
3.2 Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції ПП «Завод «Сател»	47
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	58
Додаток А Статут ПП «Завод «Сател»	
Додаток Б Фінансова звітність ПП «Завод «Сател»	
Додаток В Наукова публікація	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах посилення конкуренції на ринку деревообробної продукції, нестабільності економічного середовища та зростання вимог споживачів до якості продукції особливої актуальності набуває питання управління конкурентоспроможністю підприємств. Для деревообробних підприємств важливим фактором успішного функціонування стає впровадження сучасних підходів до виробничого менеджменту, систем контролю якості, мотивації персоналу та ощадливого використання ресурсів. Підвищення конкурентоспроможності продукції дозволяє підприємствам зміцнювати ринкові позиції, розширювати експортні можливості та забезпечувати стабільний фінансовий результат. Водночас, значна залежність від якості сировини, ефективності організації виробництва та професійності персоналу потребує комплексного вдосконалення управлінських процесів. З огляду на це, дослідження напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател» є актуальним і практично значущим.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства та продукції досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Балдинюк В. С. [1], Березіна Л. М. [2], Буряченко О. В. [3], Зось-Кіор М. В. [5], Кравець О. В. [6], Лупак Р. Л. [9], Русс Д. А. [15], Jonsson R. [18], Neykov N. та ін. [21]. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції деревообробних підприємств в умовах зростання конкуренції, підвищення вимог до якості продукції та необхідності впровадження сучасних методів виробничого менеджменту потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції деревообробного підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- провести аналіз господарської діяльності та оцінити рівень конкурентоспроможності продукції ПП «Завод «Сател»;
- визначити напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю продукції деревообробного підприємства.

Предметом дослідження сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення якості продукції, зниження собівартості та зміцнення конкурентних позицій ПП «Завод «Сател». Матеріали дослідження можуть бути використані у практичній діяльності деревообробних підприємств та у навчальному процесі при викладанні фахових дисциплін для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі **методи дослідження**: аналізу і синтезу, системного підходу, наукової абстракції, економічного аналізу, порівняння, узагальнення, графічний та табличний методи. Також застосовано монографічний метод – при дослідженні наукових джерел та практичної діяльності підприємства, абстрактно-логічний – для формування висновків і обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є науково-методична та фахова література з теми дослідження; матеріали науково-практичних конференцій; інформація з відкритих джерел; звітність ПП «Завод «Сател»; власні дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації.

Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Ляховець Ю. М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти*: матеріали X Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 19–20 січня 2024 р.). Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 21–22.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 21 найменування. Основний текст викладений на 54 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 18 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

У сучасних умовах відкритої ринкової економіки конкуренція стає важливим елементом, який визначає успіх та виживання підприємств. Конкурентоспроможність та якість продукції набувають великого значення для виробників товарів, що є необхідними умовами їх існування та розвитку, а також визначає міру ефективності їх господарської діяльності та впливає на економічний добробут країни. Саме тому важливою є діяльність, спрямована на створення та реалізацію конкурентних переваг для підприємства, що дозволяє отримати надійну основу для правильної орієнтації на ринку та прийняття ефективних управлінських рішень. Створення конкурентних переваг надає підприємству можливість виокремитися серед конкурентів, привертати увагу споживачів та забезпечувати стійкі позиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю виробляти і продавати товари і послуги, що відповідають потребам споживачів та мають переваги у порівнянні з аналогічною продукцією інших компаній. Управління конкурентоспроможністю охоплює низку заходів, спрямованих на постійне удосконалення товарів, пошук нових клієнтів та каналів збуту, покращення обслуговування, рекламу і т.д.; це важливий аспект менеджменту, спрямований на створення та зміцнення конкурентних переваг підприємства [3].

Конкурентоспроможність є важливою характеристикою для аналізу економічної ситуації на ринку товарів і послуг. Щоб досягти конкурентоспроможності, підприємство повинно спрямовувати зусилля на модернізацію управління господарськими процесами та чітко визначати свої цілі. Важливим є вміння виявляти та ефективно використовувати свої переваги у конкурентній боротьбі. Підприємство повинно акцентувати увагу на

розвитку тих якостей, які роблять його відмінним від конкурентів і створюють значні переваги [9, с. 27].

У свою чергу, конкурентоспроможність продукції або послуг, які виробляє або надає підприємство, визначається порівняльною характеристикою, яка враховує відмінності від аналогічних продуктів чи послуг конкурентів. Така оцінка передбачає аналіз різноманітних властивостей з урахуванням вимог ринку. Конкуренція, за визначенням, є формою економічного змагання, де виробники борються за свої інтереси. Хоча ззовні вона може виглядати як хаотична боротьба, насправді вона підпорядкована закономірностям, оскільки для забезпечення конкурентоспроможності необхідно враховувати витрати виробництва, що є особливо актуальним в умовах входження українських підприємств на міжнародні ринки, де важливо зберігати конкурентоспроможність, продаючи продукцію за ціною, яка покриває витрати виробництва [14].

Головними факторами у конкуренції є ціна та якість продукції, товарів і послуг. Конкурентоспроможність визначається тим, хто може пропонувати свою продукцію за вигідною ціною для якості, яку отримують покупці, і одночасно отримувати прибуток. Сутність прибуткового продажу полягає в різниці між вартістю товару або послуги та витратами на їх виробництво, що заохочує виробників підвищувати продуктивність праці, накопичувати капітал і розширювати виробництво, оскільки конкуренція виступає як зовнішня сила, яка стимулює цей процес [8, с. 25].

До недавнього часу, наукова теорія конкурентоспроможності практично не існувала. Зміни в цій області науки приніс М. Портер, сучасний американський економіст, чиї праці виявились переломними. Одна з його базових концепцій, яка визначила новий погляд на конкурентоспроможність, – це ідея цінності товару для споживача [9, с. 15].

Конкурентоспроможність продукції полягає у комплексі характеристик товарів і послуг, що визначають їх цінність та якість. Відповідні характеристики роблять продукцію більш привабливою для споживачів

порівняно з продукцією конкурентів. Вона може бути придатна до продажу як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, сприяючи при цьому захисту інтересів галузі, регіонів та країни в цілому. Таким чином, конкурентоспроможність є важливим фактором для успіху на ринку, який вимагає постійного вдосконалення та врахування потреб споживачів [1].

У широкому контексті, конкурентоспроможність можна розглядати як характеристику продукції, що визначає її здатність бути ефективно реалізованою серед споживачів на певному ринку протягом конкретного періоду часу. Іншими словами, конкурентоспроможність стає ключем до успіху товару і його виробника на ринку. Розв'язання проблеми конкурентоспроможності визнається найбільш складним завданням для будь-якого підприємства, оскільки це вимагає спільної та цілеспрямованої діяльності усіх відділів, з основною роллю служби маркетингу.

Управління конкурентоспроможністю є актуальним в контексті сучасної теорії та практики менеджменту в Україні. Зростаюча міжнародна конкуренція, процеси глобалізації ринків та великий обсяг іноземних товарів на українському ринку роблять управління конкурентоспроможністю підприємств найважливішою складовою їх успіху. Така проблема перетворюється на пріоритетне завдання для менеджерів, оскільки вирішення цього питання визначає не лише виживання, а й подальший розвиток компаній у нових умовах.

Конкурентоспроможність продукції є динамічною характеристикою, яка змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Вона визначається співвідношенням якісних характеристик продукції та витрат споживача на її придбання та використання. У кожен момент часу продукція може мати вищу конкурентоспроможність, ніж продукція конкурентів, що дозволяє їй мати переваги на ринку або його певному сегменті. У свою чергу, це означає, що для досягнення та збереження конкурентоспроможності необхідно постійно аналізувати і адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [4, с. 34].

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на теорії управління, де основними складовими є мета, суб'єкт, об'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Згідно з цим підходом, на рис. 1.1 представлені елементи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок.

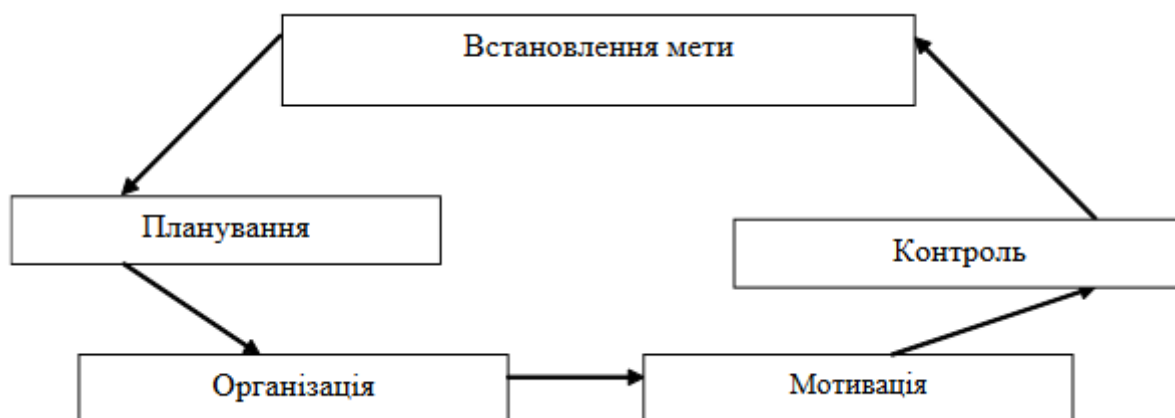


Рисунок 1.1 – Цикл управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Джерело: [2, с. 37]

При цьому особливим напрямом діяльності підприємства є розробка ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Під управлінням конкурентоспроможністю продукції розуміється процес планування та забезпечення необхідного підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом цілеспрямованого впливу на умови і фактори, що визначають її конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність продукції формується в процесі функціонування різних етапів, таких як дослідження, розроблення, виробництво і споживання. Отже, що успішна конкурентоспроможність не виникає сама по собі, а вимагає систематичних та цілеспрямованих заходів на кожному етапі життєвого циклу продукції [5, с. 27].

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності є важливою стратегічною перевагою для будь-якого підприємства. Управління

конкурентоспроможністю повинно охоплювати як тактичні, так і стратегічні аспекти. Стратегічне управління спрямоване на створення стійких конкурентних переваг, які гарантують успішне і довгострокове існування підприємства, та передбачає надання значної цінності споживачам та зацікавленим сторонам. Тактичне управління, у свою чергу, зосереджене на розробці і впровадженні конкретних заходів для втілення стратегічних планів у практичну діяльність підприємства. Таким чином, взаємодія між стратегічним і тактичним управлінням допомагає підприємствам забезпечувати стабільність та ефективність у конкурентному середовищі [17, с. 110].

Структуру системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства представлено на рис. 1.2.

Метою управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є забезпечення його життєздатності та стійкого функціонування в будь-яких умовах, незалежно від економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі [6, с. 148].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю стає не лише сама продукція, яку підприємство виготовляє, але і всі аспекти його діяльності, включаючи виробничі, фінансові, маркетингові та інноваційні процеси, персонал, технічну та технологічну базу, а також організаційно-управлінську структуру.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є конкретні особи чи групи осіб, які здійснюють управлінські функції з метою досягнення стратегічних цілей [12, с. 24]. По перше, це власник підприємства, який визначає стратегічні напрямки відповідно до своїх економічних інтересів; вищий управлінський персонал, який відповідає за формування стратегії та ланцюг цінностей підприємства; лінійні менеджери оперативних підрозділів, які забезпечують ефективне виконання планів щодо конкурентоспроможності; менеджери-економісти консалтингових фірм, які надають консультації з підвищення конкурентоспроможності; а також

державні та відомчі управлінські структури, які можуть впливати на умови функціонування підприємства через відповідні нормативні документи. Вони всі спільно працюють для забезпечення стійкого розвитку та успішності підприємства в конкурентному середовищі.



Рисунок 1.2 – Структура системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

Джерело: [15, с. 87]

Предметом управління конкурентоспроможністю є сам процес формування та постійного розвитку конкурентоспроможності підприємства або будь-якого іншого суб'єкта господарювання [2, с. 37].

Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам вирішувати основні завдання, які стосуються якісного виведення продукції на ринок та забезпечення стабільної конкурентоспроможності. Такий підхід орієнтований на задоволення потреб споживача шляхом підвищення якості продукції та ефективного використання

ресурсів. Він передбачає оптимізацію виробничих процесів, впровадження системи менеджменту якості та використання ефекту масштабу та науково-технічного прогресу для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності продукції. Також підхід дозволяє підприємствам не лише уникнути втрат ресурсів, а також створити стратегічну перевагу на ринку, визначаючи потенційні можливості та ресурси для стабільного позиціонування своїх товарів [6, с. 153].

Управління конкурентоспроможністю передбачає впровадження стратегій, спрямованих на підвищення якості продукції, оптимізацію виробничих процесів, впровадження інновацій та удосконалення маркетингових підходів, що не тільки допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, але й отримувати конкурентні переваги, створюючи продукцію, яка відповідає потребам та очікуванням споживачів. Такий інтегрований підхід допомагає підприємству забезпечити стійкий розвиток в умовах зростаючої конкуренції, де швидкі зміни та високі вимоги споживачів визначають успіх на ринку [4, с. 115].

Підприємство забезпечує свою конкурентоспроможність на основі використання виробничого, науково-технічного, інноваційного, маркетингового та фінансового потенціалів. Також шляхом раціонального використання інструментів управління, підприємство здатне швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, не втрачаючи свої конкурентні позиції. Завдяки ефективному та системному управлінню конкурентоспроможністю підприємство перебуватиме в стабільному конкурентному становищі, а також уникатиме потенційні загрози сучасної конкуренції.

Особливості побудови та функціонування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства визначаються взаємодією основних сил конкуренції у конкретній галузі бізнесу, стадією життєвого циклу підприємства та його можливістю забезпечення гнучкості. При цьому сама стратегічна система управління конкурентоспроможністю підприємства

охоплює низку основних компонентів, спрямованих на ефективне планування та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, зокрема:

- 1) визначення майбутнього бізнесу підприємства;
- 2) оцінка структури, динаміки та ефективності використання можливостей підприємства;
- 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- 4) запобігання встановленню демпінгових цін;
- 5) вибір стратегії і тактики підвищення конкурентоспроможності;
- 6) проведення заходів для підвищення конкурентоспроможності;
- 7) прогнозування і планування виробництва;
- 8) стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції;
- 9) контроль, стандартизація і сертифікація продукції та послуг [5, с. 30].

Таким чином, вважаємо, що формування стратегічної системи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розробку та реалізацію різноманітних заходів як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. На рівні держави важливо реалізовувати політику сприяння ефективному функціонуванню бізнес-середовища (розробка сприятливого законодавства, зокрема, у сфері підприємництва, оподаткування, впровадження заходів для підтримки інновацій та наукових досліджень). На рівні окремих підприємств важливо приділяти увагу формуванню стратегій, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності, що передбачає пошук нових можливостей для розвитку, оптимізацію виробничих процесів, впровадження інновацій та активний маркетинг.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПП «ЗАВОД «САТЕЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Завод «Сател»

Приватне підприємство «Завод «Сател» (надалі – ПП «Завод «Сател»)) створене на праві приватної власності громадянина України і здійснює свою діяльність згідно з Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими відповідними Законами та нормативними актами законодавства України.

Засновником підприємства є громадянка України Романько Н.О.; її частка у статутному капіталі становить 100 %. Місцезнаходження підприємства: Україна, 41133, Сумська область, Шосткинський р-н, с. Собичеве, вул. Жовтнева, 9.

Метою створення підприємства є задоволення суспільних та особистих потреб засновника шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності, направленої на здобуття прибутку та задоволення потреб громадян, підприємств та установ у виробництві продукції, виконанні робіт, наданні послуг, які здійснює підприємство згідно виду діяльності [13].

Для досягнення мети підприємство може здійснювати такі види діяльності:

- лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві лісозаготівлі;
- лісопильне та стругальне виробництво;
- збирання дикорослих недеревних продуктів;
- надання допоміжних послуг у лісовому господарстві;
- виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону;
- виробництво щитового паркету та ін.

Основним видом діяльності є лісопильне та лісостругальне виробництво. Структура управління підприємством є лінійною (*Слайд 2*).

Управління підприємством здійснюється згідно зі Статутом (додаток А). Директором підприємства є Петровці О.Г.

Засновник, директор самостійно визначає структуру управління, установлює штати. Засновник здійснює свої права по управлінню підприємством безпосередньо або шляхом призначення виконавчого органу – директора. Порядок розподілу та використання чистого прибутку визначається Статутом.

Підприємство самостійно опрацьовує і затверджує штатний розклад, визначає оклади, форми і системи оплати праці співробітників і робітників, які стимулюють підвищення його виробничої діяльності, якості і культуру обслуговування, зниження невиробничих видатків, що враховують розподіл винагороди по кінцевим результатам.

ПП «Завод «Сател» є суб'єктом малого підприємництва, перебуває на спрощеній системі оподаткування, є платником податку 2-ї групи.

Станом на 1 січня 2025 р. штатний розпис підприємства передбачає посади:

- директора (1 шт. од.);
- укладальника пиломатеріалів і виробів з деревини (4 шт. од.);
- водія навантажувача (4 шт. од.);
- верстатника деревообробних верстатів (4 шт. од.);
- бухгалтера (1 шт. од.);
- водія автотранспортних засобів (8 шт. од.);
- менеджера із збуту (1 шт. од.);
- менеджера із зовнішньоекономічної діяльності (1 шт. од.);
- тракториста (3 шт. од.);
- менеджера з логістики (1 шт. од.);
- сторожа (1 шт. од.);
- обліковця з реєстрації бухгалтерських даних (1 шт. од.).

Діючу організаційну структуру управління підприємства можна віднести до лінійного типу (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Схема управлінської структури
ПП «Завод «Сател», 2025 р.

Джерело: побудовано за даними ПП «Завод «Сател».

Проаналізуємо виробничі показники діяльності підприємства за даними табл. 2.1.

Протягом періоду дослідження відбулося зменшення обсягів виробництва деревини сосни (розпиляної, чи розколотої на шари чи лущеної, завтовшки більше 6 мм), а виробництво гранул та брикетів збільшилося.

Таблиця 2.1 – Показники виробництва та реалізації продукції ПП «Завод «Сател» за 2023–2025 рр.

Назва виду продукції / Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+;-) 2025 р. від 2023 р.
Деревина сосни уздовж розпиляна чи розколота на шари чи лушена, завтовшки більше 6 мм, тис. куб. м				
Кількість валової продукції	18,2	10,2	11,0	-7,2
Кількість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини	18,2	7,5	12,6	-5,6
Вартість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини, тис. грн.	79161,3	36096,2	55273,1	-23888,2
Гранули та брикети із залишків або відходів рослинного походження, т				
Кількість валової продукції	980,2	2144,5	2022,9	1042,7
Кількість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини	273,0	451,1	440,7	167,7
Вартість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини, тис. грн.	698,7	2814,7	26431,6	25732,9
Гранули та брикети із пресованої або агломерованої деревини, залишків або відходів деревини, тис. Гкал				
Кількість валової продукції	-	10,1	-	х
Кількість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини	-	2,1	-	х
Вартість реалізованої продукції, виробленої з власної сировини, тис. грн.	-	2814,7	-	х

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1П-НПП (річна) ПП «Завод «Сател».

Крім того, виробництво гранул та брикетів із пресованої або агломерованої деревини, залишків або відходів деревини мало місце лише у 2024 р. Відповідно, виручка від реалізації продукції деревини сосни зменшилася на 23888,2 тис. грн., а виручка від реалізації гранул та брикетів із залишків або відходів рослинного походження збільшилася в динаміці на 25732,9 тис. грн.

На рис. 2.2 представлено структуру товарної продукції ПП «Завод «Сател» за 2023–2025 рр. Отже, у структурі товарної продукції підприємства найбільшу питому вагу має деревина сосни, хоча розмір її частки зменшився

на кінець 2025 р. за рахунок збільшення частки гранул та брикетів із залишків або відходів рослинного походження.

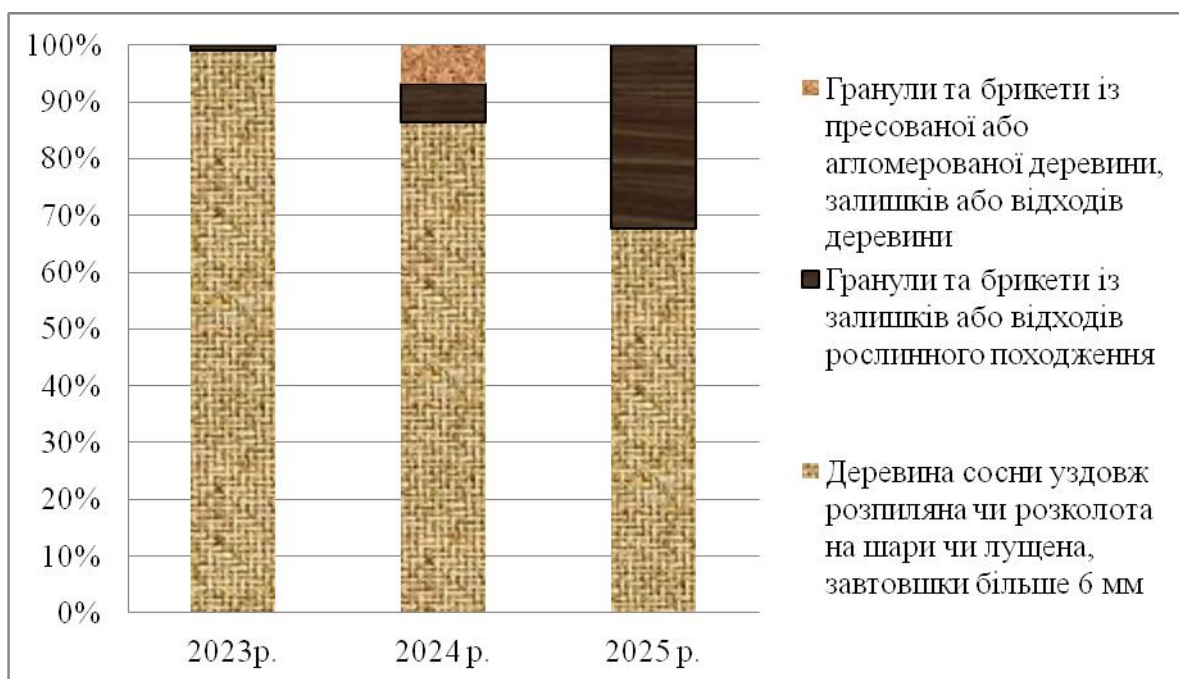


Рисунок 2.2 – Структура товарної продукції ПП «Завод «Сател», 2023–2025 рр.

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. № 1П-НПП (річна) ПП «Завод «Сател».

Необхідну сировину для виробничої діяльності підприємство закуповує у ДАП «Шосткинський агрослігосп», ДАП «Ямпільській агролігосп», ДАП «Глухівський агролігосп», ДАП «Середнобудський агролігосп».

Основники споживачами та покупцями продукції є домогосподарства, підприємства та організації для задоволення потреб опалення (гранули та брикети), фізичні особи та підприємства будівельної галузі (деревина сосни), а також підприємство експортує деревину сосни (до Туреччини через трейдерів та посередників).

За даними табл. 2.2 проаналізуємо основні економічні показники діяльності ПП «Завод «Сател» за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ПП «Завод «Сател» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+;-) 2025 р. від 2023 р.
Валюта балансу (вартість майна)	54599,5	82157,0	101650,4	47050,9
Власний капітал	1712,9	2163,1	3073,2	1360,3
Чистий дохід від реалізації продукції	96805,3	52623,1	95018,9	-1786,4
Загальні доходи	98422,1	58400,2	103895,0	5472,9
Собівартість реалізованої продукції	58536,3	29373,8	44199,6	-14336,7
Загальні витрати	97199,5	57851,2	102226,8	5027,3
Чистий прибуток	1002,5	450,2	1367,9	365,4
Рентабельність витрат за чистим фінансовим результатом, %	1,0	0,8	1,3	0,3 в.п.

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1-м, 2-м ПП «Завод «Сател».

Можемо визначити, що на кінець періоду дослідження показники балансової вартості майна підприємства збільшилися на 47050,9 тис. грн., що заслуговує позитивної оцінки.

Аналогічно відбулося зростання показника власного капіталу на 1360,3 тис. грн. за рахунок формування нерозподіленого прибутку.

Розмір чистого доходу зменшився на 1786,4 тис. грн. Водночас,, загальні доходи зросли на 5472,9 тис. грн.

Відбулося зменшення розміру собівартості реалізованої продукції на 14336,7 тис. грн., а загальні витрати зросли на 5027,3 тис. грн.

У цілому за період дослідження загальні доходи перевищували загальні витрати, і це зумовило отримання чистого прибутку підприємства, який збільшився в динаміці на 365,4 тис. грн.

Отримання чистого прибутку зумовлює рентабельну діяльність, рівень якої є невисоким, Водночас, збільшився на 0,3 в.п.

Протягом періоду дослідження середня кількість працівників становила 30 осіб у 2023 та 2024 рр., 26 осіб – 2025 р.

За даними табл. 2.3 проаналізуємо рівень використання трудових ресурсів ПП «Завод «Сател» за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів ПП «Завод «Сател» за 2023–2025 рр., тис. грн.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+;-) 2025 р. від 2023 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	30,0	30,0	26,0	-4,0
Відпрацьовано, люд.-днів	8100,0	7500,0	7020,0	-1080,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	96805,3	52623,1	95018,9	-1786,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	1923,0	3198,0	3229,2	1306,2
Продуктивність праці, тис. грн. / 1 прац.	3226,8	1754,1	3654,6	427,8
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, грн.	5341,7	8883,3	10350,0	5008,3

Джерело: складено та розраховано за даними ПП «Завод «Сател».

Відбулося зростання рівня продуктивності праці на 427,8 тис. грн. на 1 працівника, що можна оцінити позитивно. Також відбулося зростання середньомісячної заробітної плати на 1 штатного працівника та фонду заробітної плати, зумовлене підвищенням державних стандартів по мінімальній заробітній платі.

Проаналізуємо динаміку показників використання основних засобів досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Зазначимо про зростання середньорічної вартості основних засобів на 13810,4 тис. грн., що можна оцінити позитивно. Відбулося зростання показника фондівдачі в динаміці та фондомісткості, при цьому фондівдача зросла більше порівняно з фондомісткістю. Також позитивно можна оцінити зростання показника фондоозброєності, що зумовлено збільшенням вартості основних засобів та зменшенням середньорічної кількості працівників.

Таблиця 2.4 – Показники використання основних засобів ПП «Завод «Сател» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+;-) 2025 р. від 2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	18109,3	23069,8	31919,7	13810,4
Середньорічна чисельність працівників, осіб	30,0	30,0	26,0	-4,0
Фондовіддача	5,4	2,3	15,0	9,6
Фондомісткість	0,2	0,4	0,3	0,1
Фондоозброєність, тис. грн. / 1 особу	603,6	769,0	1227,7	624,1
Рентабельність основних засобів, %	5,5	2,0	4,3	-1,2
Продуктивність праці, тис. грн./1-го працівника	3226,8	1754,1	3654,6	427,8

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1-м, 2-м ПП «Завод «Сател».

Використання основних засобів було рентабельним протягом періоду дослідження, хоча має місце незначне зниження рівня рентабельності (на 1,2 в. п.).

На рис. 2.3 представлено структуру оборотних активів ПП «Завод «Сател» в динаміці за період дослідження. Як бачимо, у структурі оборотних активів підприємства переважають запаси протягом періоду дослідження, що зумовлено специфікою його діяльності. Хоча на кінець 2023 р. їх частка зменшилася і становить 50,4 %.

Також варто зазначити, що відбулося значне збільшення частки грошових коштів в оборотних активах: їх частка з 0,3 % зросла до 39,3 %. Частка коштів в розрахунках зменшилася в динаміці, що вказує на зменшення коштів, які були тимчасово вилучені з обігу як дебіторська заборгованість.

Проаналізуємо фінансові аспекти діяльності підприємства. У табл. 2.5 наведено показники ліквідності ПП «Завод «Сател».

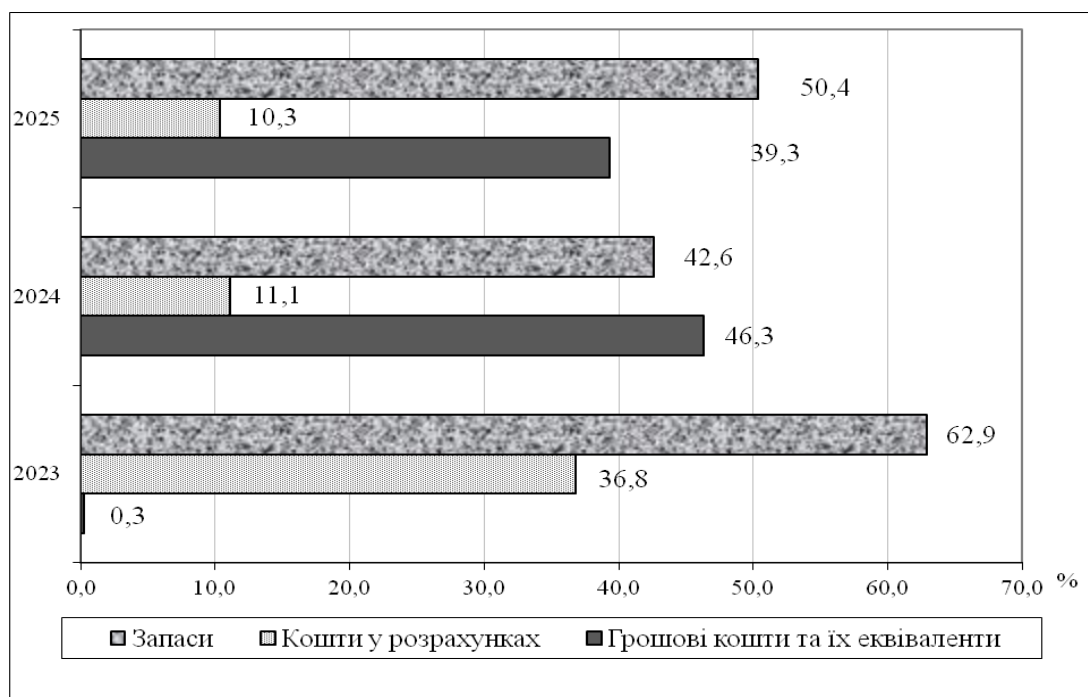


Рисунок 2.3 – Структура оборотних активів ПП «Завод «Сател», 2023–2025 рр.

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м ПП «Завод «Сател».

Як бачимо, значення показників абсолютно, термінової та загальної ліквідності не відповідають області рекомендованих значень, значення показників є низькими, проте має місце їх позитивна динаміка.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності активів ПП «Завод «Сател», 2023–2025 рр.

Показники	Оптим. значення	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+;-) 2025 р. від 2023 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,001	0,234	0,145	0,144
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7-0,8	0,152	0,304	0,303	0,151
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0-2,5	0,409	0,518	0,489	0,080
Коефіцієнт ліквідності запасів	-	0,257	0,215	0,186	-0,071
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	-	0,151	0,063	0,096	-0,055

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей	1,0	5,955	9,289	6,621	0,666
Коефіцієнт мобільності активів	$\geq 0,5$	0,396	0,505	0,474	0,078
Коефіцієнт співвідношення активів	$> 1,0$	0,656	1,019	0,903	0,247

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м ПП «Завод «Сател».

Ліквідність запасів та коштів у розрахунках знизилася. Значення коефіцієнта співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей вказує на значне перевищення рівня кредиторської заборгованості над дебіторською, який збільшився в динаміці.

Коефіцієнт мобільності активів збільшився в динаміці і на кінець періоду дослідження наблизився до оптимального значення. Аналогічною є ситуацію щодо коефіцієнта співвідношення активів, значення якого на кінець звітного року також майже відповідає області рекомендованих значень.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство має проблему з ліквідністю, яка визначає, у свою чергу, платоспроможність підприємства.

За даними табл. 2.6 проаналізуємо показники фінансової стійкості ПП «Завод «Сател».

За наведеними показниками табл. 2.6 є очевидним, що підприємство є фінансово нестійким, має високий рівень заборгованості, є залежним від зовнішніх джерел фінансування, і рівень такої залежності зростає в динаміці. Жоден з часткових показників фінансової стійкості не відповідають області рекомендованих значень. Такий рівень фінансової залежності підприємства від боргового капіталу має бути предметом уваги менеджменту та власника підприємства.

Таким чином, ПП «Завод «Сател» демонструє позитивну динаміку розвитку через модернізацію основних засобів та диверсифікацію

виробництва, зокрема шляхом збільшення частки продукції з доданою вартістю (паливних гранул).

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ПП «Завод «Сател», 2023–2025 рр.

Показники	Оптим. знач.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+;-) 2025 р. від 2023 р.
Коефіцієнт економічної незалежності	$\geq 0,5$	0,031	0,026	0,030	-0,001
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	$\leq 0,5$	0,969	0,974	0,970	0,001
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	31,875	37,981	33,076	1,201
Коефіцієнт заборгованості	$< 1,0$	30,875	36,981	32,076	1,201
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 1,0$	0,032	0,027	0,031	-0,001

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м ПП «Завод «Сател».

Попри зростання чистого прибутку та продуктивності праці, фінансовий стан підприємства залишається ризикованим через критично низьку ліквідність та надмірну залежність від позикового капіталу. Значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською створює загрозу платоспроможності, що потребує негайної оптимізації структури балансу. Управлінська модель лінійного типу забезпечує чітку вертикаль, проте менеджменту варто зосередитися на зміцненні власного капіталу для підвищення фінансової стійкості. Загалом підприємство є рентабельним, але вразливим до зовнішніх фінансових коливань.

2.2 Аналіз підсистеми управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател»

Враховуючи організаційну структуру управління ПП «Завод «Сател», наведену у п. 2.1, розглянемо практичні аспекти управлінської діяльності у контексті управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Отже, об'єктом управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател» є сама продукція деревообробки (деревина сосни та гранули, брикети із відходів/залишків рослинного походження), якість сировини деревинної сировини, а також рівень закупівельних цін на сировину. До об'єктів управління також відносяться інші аспекти діяльності: виробництво, фінанси, маркетинг, технології, матеріально-технічне забезпечення виробництва, і, безпосередньо, сама організаційно-управлінська структура.

У свою чергу, суб'єктами управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател» є власник підприємства, директор та функціональні менеджери. Власник підприємства визначає стратегічні напрямки відповідно до власних економічних інтересів. Директор відповідає за формування стратегії та визначає ланцюг цінностей підприємства. Функціональні менеджери здійснюють управлінську діяльність за певними напрямками: облік, збут, логістика, ЗЕД. Директор, окрім виконання функції вищого керівника, здійснює також і лінійне оперативне керівництво над працівниками (верстатники, укладальники, водії, трактористи, сторож).

Рівень конкурентоспроможності продукції деревообробки залежить від різноманітних факторів, які впливають на спроможність підприємства конкурувати на ринку. Виокремимо такі фактори.

1. Якість продукції. Якщо продукція відповідає вимогам клієнтів і вона вище за якість аналогічних товарів конкурентів, це сприяє формуванню більш міцної позиції на ринку.

2. Цінова політика. Конкурентоспроможність може залежати від того, наскільки ефективно підприємство встановлює ціни на свою продукцію порівняно з цінами конкурентів.

3. Інновації. Здатність до інновацій і впровадження нових технологій позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

4. Маркетингові стратегії. Успішні маркетингові стратегії сприяють залученню більшої кількості клієнтів і дозволяють використовувати свої конкурентні переваги для забезпечення стійкої позиції на ринку.

5. Обсяг виробництва. Великі обсяги виробництва можуть дозволити підприємству знижувати витрати виробництва і отримувати переваги в ціновій конкуренції [7, с. 168].

Оскільки прийняття рішення про придбання продукції споживач приймає на основі двох чинників: якість та ціна, то проаналізуємо стан управління якістю продукції, зокрема, деревини сосни.

Оскільки якість готової продукції визначається, насамперед, якістю сировини, то варто зазначити, що з 2019 р. були введені нові параметри оцінки виробів із деревини, які відповідають європейським стандартам. Такі стандарти базуються на низці критеріїв, які враховують розмір і якість сировини деревини, з якої виготовляють продукцію. Основними критеріями оцінки є великий діаметр і мінімальну кількість вад, що дозволяє віднести деревину до вищого класу. Відповідно до цих параметрів пиломатеріали поділяють на чотири основні категорії:

1) категорія А – матеріали найвищої якості, які виготовляють із колод нижньої частини дерева; мають однорідну структуру, відсутність сучків і відколів;

2) категорія В – матеріали задовільної якості, для яких не встановлено особливих вимог щодо чистоти деревини чи відсутності сучків. Стандарти категорії В однакові для всіх порід дерев;

3) категорія С – відносять пиломатеріали, виготовлені із сировини середнього класу якості. Вони можуть мати невеликі вади (лавки, що випадають);

4) категорія D – застосовується до сировини, яка не відповідає жодній з вищенаведених категорій. З неї виготовляються такі види продукції, як дошки, рейки та інші дерев'яні заготовки, але їх структура неоднорідна, може відрізнятися за кольором та мати сучки [11; 16].

Сировина, з якої неможливо виготовити продукцію деревообробки, не входить до жодної з категорій, використовують як дрова.

Якість є не тільки об'єктом управлінської діяльності, а й чинником

конкурентоспроможності продукції. Тому її рівень контролюється протягом усього виробничого циклу, тобто, починаючи від закупівлі сировини, завершуючи контролем якості готової продукції.

ПП «Завод «Сател» з цією метою використовує систему державних стандартів, та європейських стандартів, які регламентують виробництво, обробку та зберігання пиломатеріалів цінних порід дерева. Крім цього, у виробничій діяльності застосовують різноманітне нормативно-методичне забезпечення: таблиці-калькулятори кубатурників круглого лісу, пиломатеріалів, розрахунки всихання деревини, розрахункові кубатурні таблиці (ISO 4480-83), нормативи щільності, вологості та ін. [оф стор].

На рис. 2.4 наведено схему показників якості продукції деревообробки ПП «Завод «Сател».

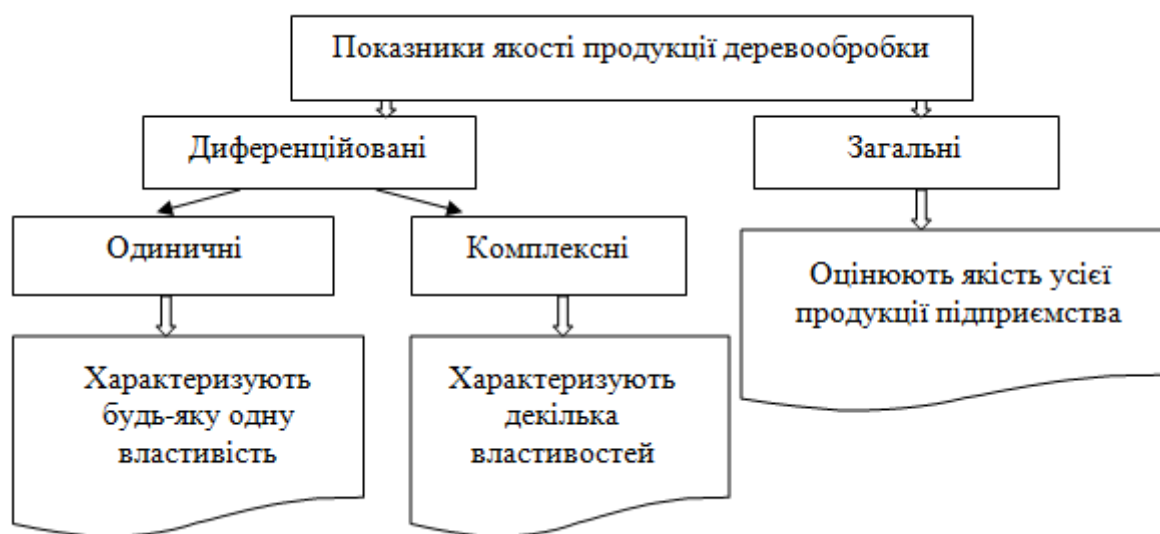


Рисунок 2.4 – Комплекс показників якості продукції деревообробки
ПП «Завод «Сател»

Джерело: побудовано автором.

Рівень задоволеності покупців (споживачів), відгуки клієнтів та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів) є одними з найважливіших критеріїв оцінки ефективності управління якістю продукції.

Задоволені клієнти свідчать про те, що продукція або послуги відповідають їх очікуванням, що вони отримали відповідне якісне обслуговування та задоволені результатами співпраці з підприємством. Відгуки клієнтів і стейкхолдерів можуть містити корисну інформацію про те, що добре функціонує на підприємстві і що може бути покращено. Такий зворотний зв'язок дозволяє підприємству адаптуватися до змін потреб ринку та вдосконалювати своє виробництво.

За даними керівництва ПП «Завод «Сател» оброблена деревина сосни у 2025 р. була прийнята покупцями з першого пред'явлення відповідно до договорів. Претензій та спорів щодо якості продукції деревини сосни не було.

Для оцінки результативності підсистеми управління конкурентоспроможністю продукції використовуємо комплекс показників, наведених у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники результативності підсистеми управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател», 2023–2025 рр.

Показники	Рекоменд. знач.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхил. (+;-) 2025 р. від 2023 р., п.в.
Рівень задоволеності споживачів, %	>; = 99	99,0	99,0	100,0	1,0
Частка продукції, прийнятої з першого представлення, %	>; = 70,0	97,0	96,0	100,0	3,0
Відхилення від норм технічного регламенту, %	=;< 1,0	0,8	0,9	0,8	0,0
Частка персоналу, який пройшов навчання відповідно до плану розвитку персоналу, %	100,0	98,0	94,0	100	2,0

Джерело: складено за внутрішньоорганізаційною документацією ПП «Завод «Сател».

Показники табл. 2.7 дозволяють визначити, що результативність підсистеми управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател» є високою, оскільки значення показників підвищилися протягом періоду дослідження. Також всі значення показників знаходяться в області рекомендованих значень, що заслуговує позитивної оцінки.

Також проаналізуємо, як змінювався ціновий фактор конкурентоспроможності продукції ПП «Завод «Сател» за даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка цін продукції ПП «Завод «Сател», 2023–2025 рр.

Назва виду продукції	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення, (+;-) 2025 р. від 2023 р.
Деревина сосни уздовж розпиляна чи розколота на шари чи лущена, завтовшки більше 6 мм, грн. / куб. м	4349,5	4812,8	4386,8	37,3
Гранули та брикети із залишків або відходів рослинного походження, тис. грн. / т	2,6	6,2	59,9	57,3

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1П-НПП (річна) ПП «Завод «Сател».

Відбулося збільшення цін на одиницю кожного виду продукції деревообробки підприємства, що зумовлено низкою об'єктивних факторів, зокрема, зростання загальних витрат, попиту на гранули та брикети із залишків або відходів рослинного походження.

Ціна та якість також впливають на обсяги реалізації продукції, окрім інших факторів, таких, як рівень ділової активності підприємств, купівельної спроможності, ринкової кон'юнктури, у тому числі конкуренції на ринку продукції. На рис. 2.5 наведено динаміку обсягів реалізації продукції ПП «Завод «Сател».

Як бачимо, має місце зменшення обсягів реалізації деревини сосни в динаміці, що зумовлено зниженням економічної активності в умовах воєнного стану та невизначеністю. У 2025 р. обсяг реалізації збільшився у 1,7 разів відносно 2024 р., але є меншим в 1,4 рази порівняно з 2023 р. Попит на

гранули та брикети збільшився, не зважаючи на зростання ціни їх продажу, в 1,6 разів.

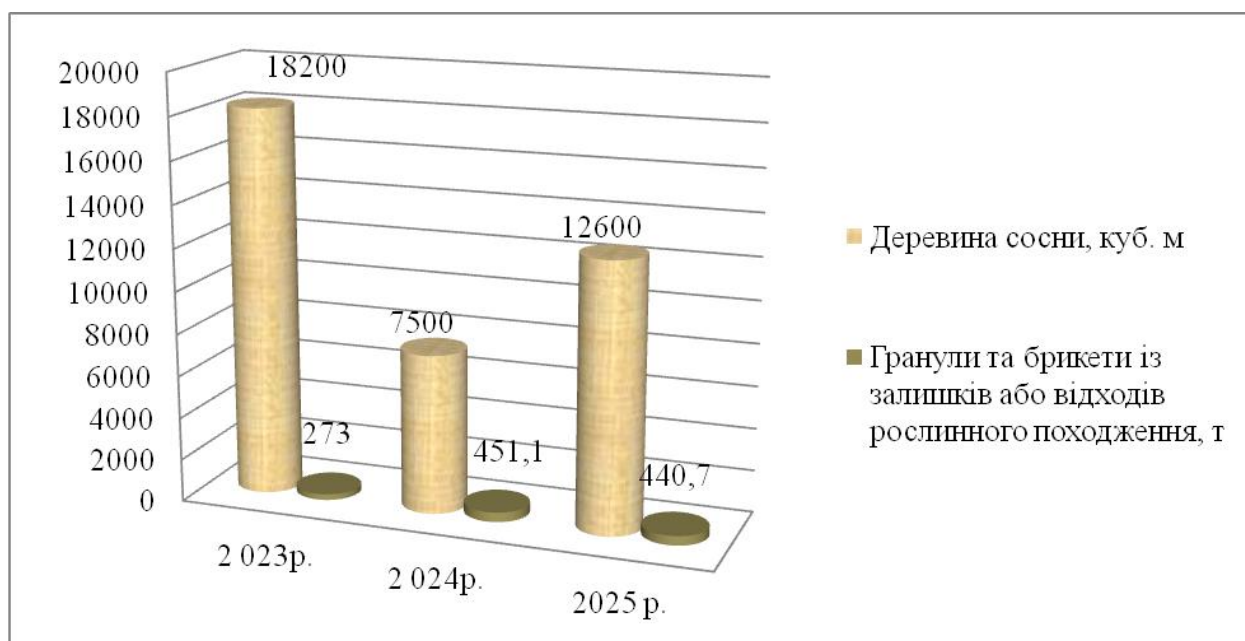


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягів реалізації продукції ПП «Завод «Сател»

Джерело: побудовано за даними ф. № 1П-НПП (річна) ПП «Завод «Сател».

Таким чином, можемо зробити висновок, що в цілому підсистема управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател» функціонує доволі результативно, наявні зменшення обсягів реалізації продукції зумовлені, переважно зовнішніми факторами: ризики, пов'язані з військовою агресією, уповільнення ділової активності, зменшення кількості працівників, конкуренція та ін.

Підсистема управління конкурентоспроможністю ПП «Завод «Сател» демонструє високу результативність завдяки впровадженню європейських стандартів якості та ефективному контролю на всіх етапах виробничого циклу. У 2025 р. підприємство досягло максимальних показників задоволеності споживачів і прийняття продукції з першого пред'явлення, що підтверджує ефективність обраної стратегії менеджменту. Попри вимушене підвищення цін та коливання попиту на деревину через зовнішні чинники воєнного стану,

успішна переорієнтація на ринок паливних гранул забезпечує стабільність ринкових позицій. Загалом система управління якістю та ціновою політикою дозволяє підприємству зберігати конкурентні переваги навіть за умов зниження загальної ділової активності.

2.3 Оцінка результативності управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател»

Оцінку результативності управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател» проведемо за допомогою оцінки рівня конкуренції (конкурентного статусу підприємства) за основним видом продукції (деревина сосни) з урахуванням діяльності найближчих конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності продукції – це процес, під час якого визначаються та порівнюються різні критерії (або показники), що впливають на успішність продукції на ринку. До таких критеріїв можуть відноситися якість, ціна, інноваційність, обслуговування клієнтів тощо. Під час оцінки встановлюються реальні значення цих критеріїв для товарів-конкурентів, а потім порівнюються з показниками аналізованої продукції.

У процесі оцінки конкурентоспроможності продукції визначається її здатність задовольняти потреби конкретного ринку у певний момент часу порівняно з продукцією конкурентів. Такий процес базується на використанні конкретних методик, які обираються залежно від характеристик продукції, термінів отримання результатів, доступної інформації, ресурсів та цільової аудиторії. Вибір методики є ключовим для точності оцінки та розуміння позиції продукції на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності продукції дозволяє підприємствам зрозуміти їхнє місце на ринку та знайти можливості для підвищення її рівня.

У табл. 2.9 наведені показники-індикатори, які можуть бути використані для оцінки конкурентоспроможності підприємства за методикою Ж. Ламбена.

Таблиця 2.9 – Індикатори оцінки конкурентоспроможності продукції (деревина сосни) ПП «Завод «Сател»

Критерії оцінки	Діапазон оцінок		
	Низька (1-2 бали)	Середня (3-4 бали)	Висока (5 балів)
Відносна доля ринку	Менше 1/3 лідера	Більше 1/3 лідера	Лідер
Відмінні властивості товару	Товар не диференційований	Товар диференційований	Товар унікальний
Витрати	Вищі, ніж у прямого конкурента	Такі ж, як у прямого конкурента	Нижче, ніж у прямого конкурента
Ступінь освоєння технології	Освоюється складно	Освоюється легко	Освоєна повністю
Канали продажів	Посередники контролюються	Посередники контролюються	Прямі продажі
Імідж	Відсутній	Розвинутий	Сильний імідж

Джерело: [8, с. 187].

Вони дозволяють проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства порівняно з його конкурентами на ринку продукції деревообробки. Розглянемо зміст цих показників.

Частка ринку визначається як відношення обсягу продажів підприємства до загального обсягу ринку у відсотках. Більша частка ринку може свідчити про високу конкурентоспроможність.

Динаміка обсягів продажів: зростання обсягів може вказувати на позитивний конкурентний статус.

Якість продукції – оцінюється якість продукції чи послуг, що надаються підприємством порівняно з конкурентами.

Цінова політика: низькі ціни або конкурентоспроможні цінові пропозиції підвищують конкурентний статус підприємства.

Інновації – визначається наявність та активність впровадження нововведень у продукцію або процеси підприємства.

Репутація та бренд – оцінюється репутація підприємства та пізнаваність його бренду відносно конкурентів.

Аналіз таких показників допомагає визначити, наскільки успішно підприємство конкурує на ринку та які аспекти йому слід покращити для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Методика Ж. Ламбена заснована на порівняльній оцінці конкурентоспроможності підприємств, які функціонують на ринку, за наведеними у табл. 2.9 критеріями.

Кожне підприємство отримує бальну оцінку за кожним з шести критеріїв на 5-бальній шкалі. Лідер отримує найвищу сумарну бальну оцінку, якому присвоюється коефіцієнт 1. Решта підприємств отримують коефіцієнти відносно висоти оцінки лідера.

Отримані коефіцієнти конкурентоспроможності можуть бути класифіковані на три категорії: високий рівень (1,0 до 0,9), середній рівень (0,9 до 0,7) та низький рівень (нижче 0,7). Відповідно до значення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємствам-конкурентам присвоюються відповідні місця.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності продукції (оброблена деревина сосни) ПП «Завод «Сател» обрано три підприємства конкурента, які здійснюють свою діяльність у галузі деревообробки та стругального виробництва на території Шосткинського району, а саме: ТОВ «Грін Вуд Пром», ТОВ «Норд Вуд», ПП «Грант Сервіс». Інформація для проведення бальної оцінки за необхідними критеріями бралася з відкритих джерел, за відгуками споживачів та клієнтів.

Результати оцінки конкурентоспроможності продукції ПП «Завод «Сател» та найближчих конкурентів наведено у табл. 2.10.

За отриманими результатами оцінки конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів, виробників обробленої деревини сосни (табл. 2.10), визначено, що коефіцієнт конкурентоспроможності базового підприємства (ПП «Завод «Сател») становить 0,88, тобто рівень конкурентоспроможності продукції є середнім, таким, як і у ПП «Грант Сервіс». Відповідно, лідером у даному оцінюванні є ТОВ «Грін Вуд Пром».

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності продукції ПП «Завод «Сател» відносно підприємств-конкурентів, виробників обробленої деревини сосни

Критерії оцінки	Бальна оцінка (від 1 до 5)			
	ПП «Завод «Сател»	Конкурент 1. ТОВ «Грін Вуд Пром»	Конкурент 2. ТОВ «Норд Вуд»	Конкурент 3. ПП «Грант Сервіс»
Відносна доля ринку	4	5	4	3
Відмінні властивості продукції	2	3	3	2
Витрати	4	3	4	3
Ступінь освоєння технології	4	5	5	4
Канали продажів	4	5	4	3
Імідж	5	5	5	4
Сумарний бал	23	26	25	19
Коефіцієнт конкурентоспроможності	0,88	1,00	0,96	0,73
Місце у рейтингу (1, 2, 3 або 4)	3	1	2	4

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

За значенням показника коефіцієнта конкурентоспроможності ПП «Завод «Сател» посідає 3 місце. Результати оцінки дають підстави зробити висновок про те, що в цілому управління конкурентоспроможністю підприємства є результативним, забезпечує досягнення підприємницької мети, але є резерви для підвищення рівня результативності, орієнтуючись на оцінки підприємств-конкурентів.

Таким чином, хоча ПП «Завод «Сател» демонструє високі показники за критеріями іміджу та контролю витрат, воно поступається лідерам у частці ринку та рівні диференціації продукції. Результати аналізу підтверджують загальну результативність управління, проте вказують на необхідність розробки стратегічних рішень для покращення технологічних процесів та задля зміцнення ринкових позицій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПП «ЗАВОД «САТЕЛ»

3.1 Обґрунтування заходів щодо забезпечення якості продукції на основі удосконалення виробничого менеджменту ПП «Завод «Сател»

Ефективність функціонування ПП «Завод «Сател» прямо залежить від якості виробничого менеджменту. Аналіз діяльності підприємства за 2023–2025 рр. виявив, що попри високий імідж (5 балів) та повну відсутність претензій від споживачів у останньому періоді, система управління має ознаки вичерпання екстенсивних резервів. Зокрема, скорочення чисельності персоналу до 26 осіб вимагає переходу до інтенсивних методів управління, де якість забезпечується не кількістю перевірок, а досконалістю самих виробничих процесів.

Метою удосконалення виробничого менеджменту є впровадження системи комплексного управління якістю (TQM), що базується на делегуванні повноважень, цифровізації контролю та впровадженні ощадливих технологій.

Розглянемо основні заходи для забезпечення якості продукції на основі удосконалення виробничого менеджменту ПП «Завод «Сател».

1. Оптимізація організаційної структури та делегування повноважень. В умовах лінійної структури ПП «Завод «Сател», де директор поєднує стратегічні функції з оперативним контролем, виникає ризик «управлінського затору». Для підвищення якості продукції необхідно делегувати частину контрольних функцій на рівень бригадирів лісопильної ділянки та ділянки паливних брикетів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Делегування операційних та контрольних повноважень у
ПП «Завод «Сател»

Сфера делегування	Поточні функції (Директор)	Пропоновані функції (Бригадир)	Очікуваний ефект
Вхідний контроль	Візуальний огляд сировини	Формалізована перевірка лісу-кругляка (вологість, дефекти) з підписанням Акту.	Зменшення виходу низькосортної деревини (кат. D).
Оперативний контроль	Загальний нагляд за зміною	Поопераційний контроль відповідності геометрії пиломатеріалів технічним картам.	Мінімізація браку на етапі розпилу.
Технічне обслуговування	Пошук майстрів при поломках	Контроль за щоденним змащуванням та чищенням верстатів операторами.	Зменшення аварійних простоїв обладнання.

Джерело: запропоновано автором.

2. Впровадження системи ощадливого виробництва «5S». Для ПП «Завод «Сател», де значна частина активів (50,4 %) зосереджена у запасах, критично важливим є раціональна організація робочого простору.

Пропонується впровадити японську систему «5S», яка була розроблена і вперше впроваджена в Японії на заводах компанії Toyota Motor Corporation у післявоєнний період; стала основою для світової концепції ощадливого виробництва. Аббревіатура «5S» походить від п'яти японських слів, кожне з яких представляє окремий етап процесу. Система «5S» (сортування, систематизація, прибирання, стандартизація, удосконалення) спрямована на стандартизацію, дисципліну та оптимізацію робочого середовища, що безпосередньо призводить до підвищення продуктивності праці, зниження рівня браку та поліпшення безпеки на робочих місцях операторів верстатів та складальників. Впровадження системи «5S» сприятиме підвищенню безпеки праці, зменшить час пошуку інструментів та сприятиме підтриманню обладнання у належному стані [18; 21].

Отже, в межах системи «5S» має відбуватися:

1) сортування. Вилучення з цехів залишків непридатної деревини та несправного інструменту;

2) систематизація. Розміщення інструментів для обслуговування лісопильних рам у зоні досяжності оператора;

3) прибирання. Регулярне очищення верстатів від тирси, що запобігає збоям у роботі датчиків;

4) стандартизація. Створення візуальних інструкцій (чек-листів) для кожного робочого місця;

5) удосконалення. Регулярний аудит системи директором.

3. Цифровізація операційного обліку [19]. Для підвищення прозорості менеджменту та оперативного реагування на відхилення якості, пропонується перейти від паперових журналів до хмарних рішень (Google Sheets), доступних директору в режимі реального часу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура електронних журналів операційного обліку для ПП «Завод «Сател»

Назва журналу	Хто веде	Дані для обліку	Мета
Журнал виробітку та якості	Бригадири	Обсяг виходу продукції категорій А, В, С; причини браку.	Моніторинг виконання плану та якості в розрізі змін.
Облік простоїв	Оператори верстатів	Час зупинки лінії, причина (технічна, відсутність сировини).	Обґрунтування інвестицій у модернізацію обладнання.
Журнал завантаження складів	Менеджер логістики	Залишки готової деревини та брикетів, термін зберігання.	Запобігання псуванню продукції через надмірну вологість.

Джерело: запропоновано автором.

4. Формалізація технологічних процесів та наставництво. Оскільки продуктивність праці на підприємстві зросла до 3654,6 тис. грн. на 1 особу, важливо утримувати цей темп при ротації кадрів. Пропонується розробити «Технологічні карти» для кожної операції (розкрій деревини сосни, пресування брикетів), що міститимуть нормативи часу та допуски по якості. Для нових працівників впроваджується система наставництва, де досвідчений оператор отримує премію за умови, що його підопічний протягом 2-х місяців виходить на нульовий рівень браку.

5. Економічний ефект від запропонованих заходів. Удосконалення виробничого менеджменту дозволить ПП «Завод «Сател» вирішити основні фінансові проблеми, виявлені у другому розділі:

- зниження собівартості. За рахунок впровадження системи планово-попереджувальних ремонтів (ППР) та зменшення аварійних простоїв, витрати на ремонт можуть знизитися на 10–15%;

- зростання доходу. Підвищення частки продукції категорій А та В (експортна якість) дозволить збільшити середню ціну реалізації 1 м³ деревини;

- покращення конкурентної позиції. Реалізація цих заходів дозволить підняти бальну оцінку за критерієм «Відмінні властивості продукції» з 2 до 4 балів, що виведе підприємство на 2-ге місце у загальному рейтингу конкурентоспроможності.

Реалізація запропонованих заходів (впровадження системи 5S, делегування повноважень та цифровізація обліку) дозволить ПП «Завод «Сател» трансформувати систему виробничого менеджменту в дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Для оцінки ефективності пропозицій розроблено прогноз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства (табл. 3.3).

Прогноз базується на очікуваному зниженні браку, оптимізації використання фонду робочого часу та підвищенні виходу високосортної продукції (категорій А та В). Аналіз прогнозних даних дозволяє зробити такі висновки. Очікуване зростання чистого доходу на 8 % (до 102,6 млн. грн.) буде досягнуто не за рахунок збільшення обсягів переробки сировини, а завдяки підвищенню якості обробки деревини та зменшенню частки продукції нижчих сортів. Темп росту собівартості (105 %) є нижчим за темп росту доходу (108 %), що пояснюється впровадженням системи «5S» та зниженням аварійних простоїв обладнання, що зменшує питомі витрати на ремонт та утримання основних засобів.

Таблиця 3.3 – Прогнозні показники ефективності вдосконалення виробничого менеджменту ПП «Завод «Сател»

Показник	Значення за 2025 р. (факт)	Прогноз на 2026 р.	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	95020,8	102622,5	7601,7	108,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	44199,6	46409,6	2210,0	105,0
Валовий прибуток, тис. грн.	50821,2	56212,9	5391,7	110,6
Чистий прибуток, тис. грн.	1367,9	2188,6	+820,7	160,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	26	0	100,0
Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн.	3654,6	3947,0	292,4	108,0
Рентабельність операційної діяльності, %	1,44	2,13	0,69	147,9

Джерело: розраховано автором.

Найбільш динамічним показником є чистий прибуток, який може зрости на 60 %, що дозволить ПП «Завод «Сател» покращити показники ліквідності та фінансової стійкості, які за результатами 2025 р. були дещо нижчими за нормативні значення. Збереження чисельності персоналу при зростанні продуктивності праці на 8 % свідчить про інтенсифікацію виробництва, що створює фінансову базу для подальшого матеріального стимулювання бригадирів та наставників, як було запропоновано у системі делегування повноважень.

Таким чином, запропонований комплекс заходів з удосконалення виробничого менеджменту має чітко виражений економічний ефект. Перехід до стандартизованого управління якістю та делегування оперативних функцій дозволить ПП «Завод «Сател» подолати негативні тенденції у використанні ресурсів, зміцнити фінансовий стан та підвищити свій рейтинг серед конкурентів на ринку деревообробки Сумської обл.

Поєднання організаційних змін (делегування), технологічної дисципліни (система «5S», техкарти) та елементів цифровізації створює фундамент для

забезпечення стабільно високої якості продукції ПП «Завод «Сател», що дозволить підприємству не лише утримати 100 % задоволеність клієнтів, а також підвищити рентабельність діяльності в умовах обмежених трудових ресурсів.

Однією з вагомих причин виявлених недоліків у системі управління ПП «Завод «Сател» є розмитість зон відповідальності, що притаманно малим підприємствам з лінійною структурою. Для формалізації процесів контролю якості та усунення дублювання функцій нами розроблено матрицю розподілу відповідальності за методом RACI (табл. 3.4), яка дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищити персональну відповідальність кожного працівника за якість кінцевого продукту.

Таблиця 3.4 – Матриця відповідальності за забезпечення якості на ПП «Завод «Сател»

Бізнес-процеси та операції з управління якістю	Директор	Бригадир дільниці	Оператор верстата	Менеджер із ЗЕД / логіст
Формування вимог до якості лісу-кругляка	A	C	I	R
Проведення вхідного контролю сировини	I	A	R	C
Налаштування обладнання на задані параметри розпилу	I	C	R	-
Міжопераційний контроль геометричних параметрів	C	A	R	-
Оцінка якості сушіння та вологості деревини	I	R	A	-
Вихідний контроль готової продукції (сортування A, B, C, D)	A	R	C	I
Моніторинг задоволеності клієнтів та робота з претензіями	R	C	-	A
Впровадження стандартів «5S» на робочих місцях	A	R	R	I
R – Виконавець (Responsible), A – Відповідальний (Accountable), C – Консультує (Consult), I – Поінформований (Informed).				

Джерело: запропоновано автором.

Дана модель передбачає чотири типи ролей для кожної бізнес-операції:

1) R (Responsible) – виконавець, особа, яка безпосередньо виконує роботу;

2) A (Accountable) – відповідальний, особа, яка «приймає» роботу, несе повну відповідальність за результат і має право вето (може бути лише одна для одного процесу);

3) C (Consulted) – консультант, фахівець, чия думка враховується перед виконанням завдання (двостороння комунікація);

4) I (Informed) – поінформований, особа, яку повідомляють про результати виконання (одностороння комунікація).

Деталізуємо елементів відповідальності за матрицею RACI. На етапі вхідного контролю відповідальним (A) призначається бригадир, оскільки саме він має право зупинити розвантаження машини з неякісною сировиною. Менеджер із ЗЕД виступає консультантом (C), оскільки він знає специфічні вимоги іноземних замовників до деревини.

У виробничому процесі оператор верстата є виконавцем (R) налаштувань, але бригадир несе відповідальність (A) за дотримання технологічної карти, що стимулює його проводити раптові заміри товщини та ширини дошки протягом зміни.

На стадії вихідного контролю директор виступає відповідальною особою (A), оскільки помилка у сортуванні при експорті призводить до фінансових санкцій. Бригадир безпосередньо виконує (R) фінальну перевірку перед пакуванням.

Застосування матриці RACI дозволяє ПП «Завод «Сател» досягти наступних результатів:

- усунення конфліктів – працівники чітко розуміють межі своїх повноважень;

- прискорення прийняття рішень – операційні питання (контроль вологості, заміна пил) вирішуються на рівні бригадира без звернення до директора;

- підвищення виконавчої дисципліни – за кожну помилку в системі якості є конкретна посадова особа, що дозволяє застосовувати об'єктивну систему оцінки персоналу.

Таким чином, впровадження матриці RACI є необхідним етапом переходу ПП «Завод «Сател» від інтуїтивного до професійного виробничого менеджменту, що забезпечить стабільну якість продукції незалежно від зовнішніх факторів.

У сучасних умовах якість продукції деревообробки оцінюється споживачами не лише за фізико-технічними параметрами, а й за показником екологічної відповідальності виробника. Для ПП «Завод «Сател», яке орієнтується на експортні ринки (зокрема Туреччину та потенційно країни ЄС), критично важливим кроком у вдосконаленні менеджменту є отримання сертифіката FSC (Forest Stewardship Council, Лісова опікунська рада) [20].

Екологічна сертифікація за схемою FSC дозволить підприємству:

- легалізувати походження сировини, тобто підтвердити, що деревина сосни отримана з лісів, де ведеться відповідальне господарювання (зокрема від основного постачальника ДАП «Шосткинський агрослісгосп»);
- підвищити ціну, оскільки сертифікована продукція на міжнародних ринках реалізується на 5–12 % дорожче, ніж несертифікована;
- мінімізувати репутаційні ризики через усунення можливості потрапляння «сірої» деревини у виробничий цикл.

Нами запропоновано алгоритм впровадження системи екологічного менеджменту на ПП «Завод «Сател» для проходження сертифікації ланцюга постачання (3.5).

Впровадження екологічного контролю як частини загального менеджменту якості забезпечить:

- системний облік відходів, оскільки ПП «Завод «Сател» активно нарощує виробництво паливних брикетів, екологічна сертифікація дозволить стандартизувати використання тирси, гарантуючи відсутність у ній хімічних домішок (клеїв, лаків), що є вимогою стандарту ENplus [21];

- оптимізацію логістики. Чітке маркування сировини за екологічним статусом вимагає вдосконалення складського менеджменту, що призведе до зниження часу на пошук та сортування заготовок;

- прозорість перед стейкхолдерами. Звітність підприємства стане більш відкритою, що підвищить довіру з боку банківських установ та іноземних контрагентів.

Таблиця 3.5 – Етапи впровадження системи екологічної сертифікації на ПП «Завод «Сател»

Етап	Зміст заходів у межах виробничого менеджменту	Відповідальна особа (згідно з RACI)
Попередній аудит	Аналіз поточної документації на сировину та перевірка сертифікатів постачальників (ДАП «Шосткинський агрослісгосп»).	Директор, Менеджер із ЗЕД
Поділ потоків	Фізичне та документальне розділення сертифікованої та несертифікованої деревини на складі та у виробництві.	Бригадир ділянки
Маркування	Впровадження системи ідентифікації кожної партії (використання спеціальних кодів або кольорових міток на штабелях).	Оператори верстатів, Бригадир
Навчання персоналу	Інструктаж працівників щодо вимог стандарту FSC щодо поводження з сировиною та відходами.	Бригадир
Фінальний аудит	Проходження перевірки незалежним органом сертифікації та отримання сертифіката.	Директор

Джерело: запропоновано автором.

Незважаючи на те, що процедура сертифікації потребує додаткових витрат (оплата послуг аудиторів, навчання), окупність цих інвестицій для ПП «Завод «Сател» за прогнозними розрахунками складе 8–10 місяців за рахунок виходу на ринки з вищою купівельною спроможністю та збільшення частки експортної виручки.

Інтеграція екологічної сертифікації у загальну систему виробничого менеджменту дозволить ПП «Завод «Сател» завершити формування цілісної моделі забезпечення якості, що перетворить підприємство з локального постачальника на повноправного учасника міжнародного ринку деревообробки, який гарантує не лише геометричну точність продукції, а й її екологічну безпеку та легальність.

Отже, забезпечення якості на ПП «Завод «Сател» має базуватися на переході до інтелектуального виробничого менеджменту, що поєднує технологічну модернізацію, автоматизацію контролю та впровадження міжнародних стандартів екологічності та якості.

3.2 Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції ПП «Завод «Сател»

Ефективність виробничого менеджменту та реалізація технологічних змін, розглянутих у попередньому підрозділі, критично залежать від рівня мотивації та лояльності персоналу. Для ПП «Завод «Сател» це питання є особливо актуальним, оскільки скорочення чисельності працівників до 26 осіб у 2025 р. і призвело до зростання інтенсивності праці на кожного фахівця. Без належного стимулювання інтенсифікація виробництва стає чинником професійного вигорання, що може нівелювати будь-які організаційні вдосконалення. Метою пропонованих заходів є встановлення прозорого зв'язку між зусиллями працівника (якістю, продуктивністю) та його винагородою.

Існуюча система оплати праці на підприємстві потребує трансформації в бік гнучкості. Пропонується впровадити модель «Тариф + Премія», де змінна частина стимулюватиме саме ті показники, які впливають на конкурентоспроможність продукції (табл. 3.6).

Для розрахунку премій пропонується використовувати коефіцієнт якості (Кя), що визначається як відношення обсягу продукції, прийнятої без зауважень, до загального обсягу виробітку, що стимулюватиме верстатників дотримуватися ідеальної геометрії розпилу деревини сосни. Визначення такого коефіцієнта і його врахування в системі оплати праці буде стимулювати працівників до дотримання стандартів якості на вироби з деревини. У свою чергу, коефіцієнт економії сировини (K_{ec}) пропонуємо

розраховувати на рівні бригади (відповідальність Бригадира) як відношення нормативного списання сировини до фактичного, що також стане базою для заохочення раціонального використання деревини та її відходів.

Таблиця 3.6 – Проектована структура оплати праці в ПП «Завод «Сател»

Категорія персоналу	Базовий тариф (фіксована частина)	Змінна частина (премія)	Критерії нарахування премії (KPI)
Оператор верстата	65 %	35 %	Обсяг виходу продукції категорій А та В; мінімізація браку (коефіцієнт якості $K_y = V_{\text{загальний}} / V_{\text{без браку}} \times 100\%$).
Бригадир ділянки	75 %	25 %	Загальна продуктивність бригади; економія сировини (коефіцієнт $K_{\text{ес}} = S_{\text{фактичне}} / S_{\text{нормативне}}$); відсутність травматизму.
Менеджер (ЗЕД, логіст)	80 %	20 %	Своєчасність відвантажень; відсутність рекламцій від іноземних замовників.

Джерело: запропоновано автором.

Варто підкреслити, що запровадження коефіцієнтів K_y та $K_{\text{ес}}$ має на меті зміну психологічної установки працівника: від орієнтації на «процес» (відпрацьовані години) до орієнтації на «результат» (якість та ощадливість). Для ПП «Завод «Сател» це критично, оскільки деревообробка є матеріаломістким виробництвом, де вартість сировини становить понад 60 % у структурі собівартості. Таким чином, кожен відсоток зекономленої деревини завдяки раціональному розкрою безпосередньо трансформується у прибуток підприємства, частиною якого воно ділиться з персоналом. Прозора формула розрахунку дозволить усунути відчуття суб'єктивізму з боку керівництва, яке було виявлено під час моніторингу, оскільки кожен оператор зможе самостійно спрогнозувати свій дохід на основі показників лічильників виробітку та результатів технічного контролю.

Специфіка ПП «Завод «Сател» пов'язана з нерівномірністю замовлень. Для згладжування виробничих піків та запобігання стресу персоналу пропонується:

1) гнучкий графік. Надання бригадирам права самостійно регулювати тривалість змін залежно від черги замовлень (з обов'язковою оплатою понаднормових згідно з законодавством);

2) функціональна ротація. Навчання працівників суміжним операціям (наприклад, оператор лісопильної рами може виконувати обов'язки на лінії паливних брикетів), що усуває монотонність і дозволяє бути взаємозамінними при хворобах чи відпустках;

3) нематеріальна мотивація та покращення умов праці. Хоча фінансове стимулювання є базовим, довгострокова лояльність працівників ПП «Завод «Сател» будується на умовах праці. Пропонуємо:

- соціальний захист. Запровадження часткової компенсації на профілактичні медичні огляди, що важливо для роботи у запилених приміщеннях деревообробки;

- визнання заслуг. Запровадження звання «Кращий майстер кварталу» з публічним оголошенням та наданням додаткових днів до відпустки;

- облаштування побуту. Модернізація зони відпочинку (кімнати для приймання їжі), що забезпечить психологічне розвантаження при високій інтенсивності праці.

У табл. 3.7 наведено комплекс заходів задля удосконалення системи мотивації досліджуваного підприємства.

Окремим стратегічним напрямом мотивації є розвиток системи внутрішнього наставництва. Враховуючи, що на підприємстві працює лише 26 осіб, втрата навіть одного кваліфікованого верстатника є критичною ризиком. Програма наставництва має передбачати, що досвідчені працівники отримують фіксовану доплату за навчання новоприбулих кадрів та їх адаптацію до специфіки обладнання ПП «Завод «Сател». Цим будуть вирішуватися одразу дві проблеми: по-перше, досвідчений персонал відчуває свою значущість та статусність (нематеріальний стимул), по-друге, скорочується термін виходу нових працівників на нормативні показники продуктивності.

Таблиця 3.7 – Комплексний план удосконалення системи мотивації ПП «Завод «Сател»

Проблемна зона	Запропонований захід	Очікуваний результат
Якість продукції (2 бали у рейтингу)	Премії за коефіцієнт якості (Кя)	Зростання частки експортної продукції вищих сортів.
Висока собівартість	Бонуси за економію сировини (Кес)	Рациональне використання кругляка, зниження відходів.
Ризик плинності кадрів	Система наставництва та соцпакет	Збереження ядра кваліфікованих працівників.
Складність процесів	Компенсація вартості курсів підвищення кваліфікації	Перетворення складності операцій на професійний розвиток.

Джерело: запропоновано автором.

Більше того, наставництво сприяє формуванню «корпоративної пам'яті» та передачі унікальних навичок роботи з різними сортами деревини, що є вагомим чинником стабільної конкурентоспроможності продукції».

Таким чином, поєднання прозорої фінансової диференціації оплати праці (система «Тариф + Премія») з організаційними заходами (ротація, гнучкий графік) та соціальною підтримкою дозволить ПП «Завод «Сател» перетворити персонал на активну рушійну силу змін. у свою чергу, це забезпечить не лише зростання продуктивності праці, а також стабільну конкурентну перевагу підприємства на ринку за рахунок стабільно високої якості та оперативності виконання замовлень.

Актуальна проблема нерівномірного розподілу навантаження на працівників спричинена залежністю від великих, нерегулярних замовлень. Нерівномірність викликає стрес у періоди пікового навантаження та може призводити до прихованого простою в періоди спаду активності замовлень.

Для забезпечення рівномірності та збереження балансу між роботою та особистим життям вважаємо за доцільне запропонувати:

1. Гнучке використання робочого часу (на рівні бригади). Дозволити Бригадирам (під контролем Директора) гнучко планувати робочі зміни, згідно з графіком завантаження верстатів та обсягом замовлень. У пікові періоди

допускається понаднормова робота, яка повністю компенсується відповідно до трудового законодавства та «Положення про оплату праці».

2. Ротація завдань, тобто впровадження планової ротації між спорідненими операціями (наприклад, оператор верстата може допомагати складальнику), що сприятиме запобіганню монотонності праці, зниженню ризику професійного вигорання) та підвищенню кваліфікації персоналу (дозволяючи бути взаємозамінними). У табл. 3.8 узагальнено пропоновані заходи забезпечення рівномірності навантаження у ПП «Завод «Сател».

Таблиця 3.8 – Заходи забезпечення рівномірності навантаження у ПП «Завод «Сател»

Функція	Піковий період (високий рівень замовлень)	Період спаду (низький рівень замовлень)
Оператор верстата	Пріоритет – виконання замовлення, понаднормова робота (оплачувана).	Участь у плановому технічному обслуговуванні верстата, навчання та сортування матеріалів.
Шліфувальник, складальник	Виконання норм виробітку.	Ротація на допоміжних операціях, проведення інвентаризації, допомога в організації складу.

Джерело: запропоновано автором.

З метою згладжування виробничих піків необхідно, щоб Директор забезпечив наявність «буферного» фонду дрібних, постійних замовлень або працював на склад мінімальних запасів (наприклад, заготовок, на які є стабільний попит), що дозволить зайняти персонал у періоди спаду великих замовлень, усуваючи простой та знижуючи відчуття нерівномірного навантаження.

Хоча фінансове стимулювання є основним, довгострокова лояльність будується на нематеріальних факторах, що безпосередньо впливають на суб'єктивну оцінку умов праці. До нематеріальних факторів стимулювання доцільно віднести соціальний захист та безпеку на робочому місці, зокрема:

- медичне забезпечення, що передбачає запровадження часткової компенсації витрат на профілактичні медичні огляди або страхування від нещасних випадків (що є актуальним для виробництва);

- створення комфортних зон завдяки облаштуванню кімнати відпочинку та буфету, що забезпечить психологічний комфорт та дасть можливість повноцінного відпочинку під час перерв, що є особливо важливим при високій інтенсивності праці.

Визнання та розвиток персоналу є також нематеріальними факторами мотивації персоналу, зокрема:

- система визнання заслуг, впровадження елементів публічного визнання: «Кращий працівник місяця/кварталу» (наприклад, «найкращий оператор верстата за обсягом та якістю»), з виплатою символічного бонусу або наданням додаткового вихідного дня;

- інвестиції в професійний розвиток у формі компенсації витрат на профільні курси (наприклад, курси роботи з новими видами деревини, поглиблене вивчення технічного обслуговування верстатів) або організація внутрішніх семінарів.

Важливою складовою запропонованих змін є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій як інструменту психологічної мотивації. Моніторинг засвідчив, що значна частина незадоволення персоналу (зокрема інтенсивністю праці) спричинена браком інформації про стратегічні цілі підприємства. Пропонується запровадити щомісячні короткі наради «Директор–Колектив», де будуть оприлюднюватися результати виконання плану та досягнення у сфері якості, що створить ефект причетності кожного робітника до успіху ПП «Завод «Сател». Коли працівник розуміє, що пікове навантаження у поточному місяці зумовлене важливим експортним контрактом, який забезпечить фінансову стабільність заводу на пів року вперед, рівень стресу знижується, а готовність до інтенсивної праці зростає. Таким чином, інформаційна відкритість є безкоштовним, але надзвичайно ефективним регулятором соціально-психологічного клімату в колективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та визначено напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції деревообробного підприємства.

1. Конкурентоспроможність є однією з базових умов ефективного функціонування та розвитку підприємства в сучасному ринковому середовищі. Визначено, що управління конкурентоспроможністю передбачає комплексний вплив на виробничі, маркетингові, інноваційні та управлінські процеси з метою формування стійких конкурентних переваг. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність продукції формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та потребує постійного вдосконалення відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Особливу увагу приділено ролі стратегічного і тактичного управління, застосуванню сучасних підходів менеджменту та необхідності адаптації підприємств до умов посилення конкуренції і глобалізації ринку.

2. У результаті проведеної оцінки системи управління конкурентоспроможністю продукції ПП «Завод «Сател» встановлено, що підприємство загалом забезпечує стабільне функціонування та підтримує конкурентні позиції на ринку деревообробної продукції. Аналіз організаційно-економічних показників засвідчив позитивні тенденції у розвитку підприємства, зокрема зростання вартості активів, продуктивності праці, обсягів виробництва паливних гранул і чистого прибутку. Водночас, виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень ліквідності, висока залежність від позикового капіталу та нестійкий фінансовий стан, що підвищує ризики втрати платоспроможності.

Дослідження підсистеми управління конкурентоспроможністю продукції показало, що підприємство приділяє значну увагу контролю якості продукції, використанню європейських стандартів деревообробки, підвищенню кваліфікації персоналу та вдосконаленню виробничих процесів.

Високий рівень задоволеності споживачів, відсутність претензій щодо якості продукції та позитивна динаміка результативних показників свідчать про ефективність системи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції.

Оцінка конкурентного статусу підприємства за методикою Ж. Ламбена виявила, що ПП «Завод «Сател» має середній рівень конкурентоспроможності порівняно з основними конкурентами регіону. Сильними сторонами підприємства є сформований імідж, контроль витрат та належний рівень технологічного забезпечення. Разом із тим підприємству доцільно посилити роботу щодо розширення ринкової частки, розвитку каналів збуту, підвищення рівня диференціації продукції та зміцнення фінансової стійкості, що сприятиме формуванню більш стійких конкурентних переваг та підвищенню ефективності діяльності підприємства у перспективі.

3. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ПП «Завод «Сател» потребує комплексного вдосконалення виробничого менеджменту та системи мотивації персоналу. Запропоновані заходи, зокрема впровадження системи «5S», цифровізація обліку, делегування повноважень, використання матриці RACI та екологічна сертифікація FSC, формуватимуть основу для стабільного забезпечення високої якості продукції та оптимізації виробничих процесів. Водночас, удосконалення системи стимулювання працівників через модель «Тариф + Премія», наставництво, ротацію функцій і розвиток нематеріальної мотивації сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити фінансовий стан, підвищити рентабельність діяльності, розширити експортні можливості та забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку деревообробної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.
3. Буряченко О. В., Ткачук Л. М., Коваль Н. О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
5. Зось-Кіор М. В. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-1-25-34>.
6. Кравець О. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 146–155. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11460> (дата звернення: 20.04.2026).
7. Кулініч Т. В., Гичка В.-О. Я. Новації в управлінні підприємствами лісової і деревообробної галузі України за вектором стабільного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5(2). С. 167–174. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-27).
8. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. Львів : Львівський

державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

9. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Львів : Видавництво ННБК «АТБ», 2021. 320 с.

10. Ляховець Ю. М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти*: матеріали X Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 19–20 січня 2024 р.). Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 21–22.

11. Мартиненко О. В. Організаційно-економічне забезпечення реалізації експортного потенціалу деревообробних підприємств України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 23. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264651>.

12. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С. В. Мочерного. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 488 с.

13. Офіційна сторінка ПП «Завод «Сател». URL: <https://derevo.ua/company/pp-zavodsatel> (дата звернення: 17.04.2026).

14. Павліха Н. В., Барський Ю. М., Уніга О. В. Конкурентоспроможність деревообробної промисловості України за умов високої міграційної активності населення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-82>.

15. Русс Д. А., Кучеренко С. К. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства на внутрішньому ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.12>.

16. Стандарти якості пиломатеріалів. URL: <https://ukrles.dp.ua/ua/n325913-standarty-kachestva-pilomaterialov.html> (дата звернення: 15.04.2026).

17. Хромушина Л. А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства: приклад України. *Digital Innovations in the Socio-Economic Sphere*: monograph. The University of Technology in Katowice Press, 2023. С. 98–116. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/800ca4a1077c5bccfc2a887c8c2ba27>

2.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

18. Jonsson, R., Rinaldi, F., Pelli, P., Becker, G., & Verkerk, P. J. (2021). A qualitative exploration of the wood product supply chain – investigating the possibilities and desirability of an increased demand orientation. *Forest Policy and Economics*, 133, 102606. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2021.102606>.

19. Khromushyna L. The management of microbusiness during times of uncertainty and digital transformation. *Development of management in the conditions of international integration processes* [collective monograph] Edited by N.V. Stoyanets. Warsaw: RS Global Sp. z O. O., 2024. pp. 99–113. URL: <https://doi.org/10.31435/rsglobal/060-7> (дата звернення: 19.04.2026).

20. Ludvig, A., Zivojinovic, I., & Teppo, H. (2019). Social Innovation as a Prospect for the Forest Bioeconomy: Selected Examples from Europe. *Forests*, 10(10), 878. DOI: <https://doi.org/10.3390/f10100878>.

21. Neykov, N., Krišťáková, S., Hajdúchová, I., Sedliačiková, M., Antov, P., & Giertliová, B. (2021). Economic Efficiency of Forest Enterprises – Empirical Study Based on Data Envelopment Analysis. *Forests*, 12(4), 462. DOI: <https://doi.org/10.3390/f12040462>.

ДОДАТКИ