

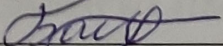
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

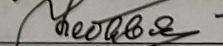
на тему:

«Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю  
приватного акціонерного товариства "Володарка"»

Виконав студент 2-го курсу групи 1МПОУ-22м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

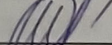
 Баштовий Д.М.

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ,  
заслужений економіст України

 Небава М. І.

«  » 2023р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів та  
інноваційного менеджменту ВНТУ

 Ткачук Л. М.

«  » 2023р.

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., проф. Лесько О. Й.

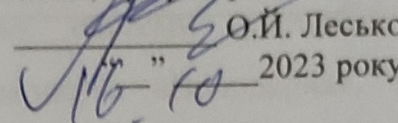
  
Підпис

«12» 12 2023 р.

Львівський національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Освітній ступінь магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ЕПВМ,  
к.е.н., професор

  
О.І. Лесько  
2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Баштового Дмитра Михайловича**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю приватного акціонерного товариства "Володарка"».

керівник роботи: Небава Микола Іванович, к.е.н., професор каф. ЕПВМ

затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» вересня 2023 року № 247

**2. Строк подання студентом роботи:** до «01» грудня 2023 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ПрАТ «Володарка» за 2020-2022 рр., методичні вказівки, підручники, монографії, навчальні посібники, статті, електронні ресурси, спеціальна економічна література.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:**

Розділ 1 Теоретичні основи формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.

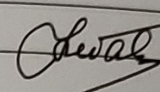
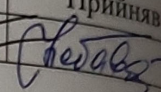
Розділ 2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Володарка» та його конкурентоспроможність.

Розділ 3 Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Володарка». Додатки.

**5. Перелік графічного матеріалу:** Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. Конкурентоспроможні переваги. П'ять сил конкурентоспроможності. Умови спроможності покупців. Залежність влади постачальника. Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства. Основи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Система конкурентних стратегій. Основні конкурентні стратегії. Можливі способи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Модель п'яти сил конкуренції. Діаграма змін основних економічних, фінансових показників та коефіцієнтів ПрАТ «Володарка» за 2020-2022 роки. Діаграма п'яти сил конкуренції за М. Портером. Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка». Основні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Організаційна структура управління ПрАТ «Володарка». Матриця "товар/ринок". Матриця SWOT-аналіз для підприємства ПрАТ «Володарка». Цілі асортиментної політики. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Змакетована організаційна структура ПрАТ «Володарка». Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни прогнозованих обсягів

продажу, ціни реалізації одиниці продукції, змін прямих та непрямих витрат на виробництво одиниці продукції.

**6. Консультанти розділів роботи:**

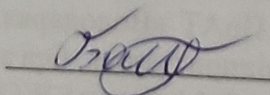
Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання Прийняв
Спеціальний	Небава М.І., професор каф. ЕПВМ		

**7. Дата видачі завдання 16. 10. 2023 р.**

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

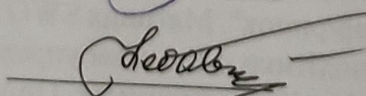
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1. Теоретичні основи формування концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.	Вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Володарка» та його конкурентоспроможність.	Жовтень	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Володарка».	Листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	Листопад-грудень	

Студент



Баштовий Д.М.

Керівник роботи



Небава М.І.

## АНОТАЦІЯ

Баштовий Д.М. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю приватного акціонерного товариства "Володарка". Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій та установ, Вінниця: ВНТУ, 2023. 106 с. На укр. мові. Бібліогр.: 62 назв; рис.: 30; табл.: 19.

Дана робота була присвячена удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю приватного акціонерного товариства «Володарка». У магістерській роботі розглянуто основні теоретичні та практичні аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Також розглянуто основи формування конкурентоспроможності підприємства. Наведено методичні підходи до оцінки управління конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізовано фінансово-економічний стан ПрАТ «Володарка». Було досліджено стан конкурентоспроможності підприємства та його організаційну структуру управління. Запропоновано рекомендації, щодо зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка».

Ключові слова: удосконалення, управління, підприємство, конкурентоспроможність, конкуренція, принципи, функції, фінансові коефіцієнти, моделювання тощо.

## **ABSTRACT**

Bashtovy D.M. Improvement of the competitiveness management system of the Volodarka private joint-stock company. Master's thesis on specialty 073 - Management, educational program - Management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 106 p. In Ukrainian speech Bibliography: 62 titles; Fig.: 30; tab.: 19.

This work was devoted to the improvement of the competitiveness management system of the Volodarka private joint-stock company. The master's thesis examines the main theoretical and practical aspects of the enterprise competitiveness management system. The basics of forming the competitiveness of the enterprise are also considered. Methodical approaches to the management assessment of the competitiveness of the enterprise are presented.

The financial and economic condition of PJSC Volodarka was analyzed. The state of competitiveness of the enterprise and its organizational management structure were investigated. Recommendations are offered to increase the competitiveness of Volodarka PJSC.

Keywords: improvement, management, enterprise, competitiveness, competition, principles, functions, financial ratios, modeling, etc.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства.....	16
1.3 Основні підходи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	24
Висновки до першого розділу.....	36
2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ .....	38
2.1 Характеристика ПрАТ «Володарка» та аналіз основних фінансово- економічних показників .....	38
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Володарки».....	55
2.3 Дослідження системи управління на ПрАТ «Володарка» .....	64
Висновки до другого розділу.....	68
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»... ..	70
3.1 Розробка та обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ПрАТ «Володарка».....	70
3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством....	79
3.3 Розробка рекомендацій з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Володарка».....	82
3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства.....	87
Висновки до третього розділу.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	100
Додаток А. Перевірка на антиплагіат .....	107
Додаток Б. Технічне завдання.....	108
Додаток В. Фінансова звітність ПрАТ «Володарка».....	110
Додаток Г. Ілюстрований матеріал.....	116

## ВСТУП

Сучасна ринкова економіка України функціонує в умовах все більш жорсткої глобальної конкуренції. У цьому контексті можливість стабільного економічного зростання економіки України в цілому та окремих її товаровиробників значною мірою залежить від ефективного вирішення завдань підвищення рівня конкурентоспроможності різних суб'єктів господарювання. За ринкових умов більшість суб'єктів господарювання змагаються за отримання більш вигідних умов виробництва та реалізації своєї продукції. Тому кожне підприємство має формувати, підтримувати та розвивати власну конкурентоспроможність для отримання максимального прибутку та вигідної конкурентної позиції на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є однією з найважливіших складових діяльності підприємств. Дана ситуація ускладнюється тим, що в динамічних умовах зміни ринкової кон'юнктури, поява нових конкурентів змушують не зупинитися та ставити перед собою нові цілі та прикладати до них багато зусиль для досягнення. Саме тому розробка можливих заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств стає головним завданням сучасних українських підприємств, а питання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств стає все більш актуальною проблемою на даний час, а країна в стані війни, що безпосередньо загрожує діяльності підприємств та ускладнює розвиток і подальше планування діяльності.

Питанням конкуренції та управління конкурентоспроможністю досліджувались у науковій літературі як і вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Вагомі здобутки у даному напрямі дослідження мають: А. Сміт, Ф. Шерера, Д. Росса, Й. Шумпетер, А. Курно, Дж. Робінсона, Е. Чемберлена, К. Макконнелл, С. Брю, М. Портер. Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевенко, С.В. Мочерний, М.О. Ажнюк, О.С. Передрій, Романко О.П., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Загородній, Н.В. Зінченко, А.Ю. Юданов, А.П. Наливайко.

*Тема даної роботи є актуальною, так як заходи для підвищення системи управління конкурентоспроможністю є важливою сферою управління для забезпечення стабільної конкурентної позиції на ринку та підвищення їх власної*

конкурентоспроможності, забезпечуючи попит і задовольняючи потреби та вимоги споживачів. Високі позиції конкурентоспроможного підприємства та стійке положення на ринку є вагомим показником, що підтверджує доцільність інвестування в проект задля збільшення прибутків.

*Метою магістерської кваліфікаційної роботи є:* на основі аналізу теоретичних та методологічних аспектів конкурентоспроможності підприємства, розробити рекомендації по удосконаленню системи управління конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка».

*Завданнями роботи є:*

1) Дослідити теоретично-методологічні основи управління конкурентоспроможності підприємств.

2) Проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Володарка».

3) Дослідити організаційну структуру управління ПрАТ «Володарка».

4) Оцінити конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «Володарка».

5) Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління на підприємстві.

6) Розробити рекомендації для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка».

7) Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.

8) Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

*Об'єктом дослідження є* управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Володарка»

*Предметом дослідження є* теоретичні та практичні основи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для написання роботи теоретичною основою були застосовані праці провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням підвищення управління конкурентоспроможності підприємства.

В роботі використовуються такі методи дослідження, як методи аналізу фінансової звітності (для аналізу фінансового стану підприємства), аналіз ринку за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, комплексний метод оцінки



конкурентоспроможності продукції, метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції, SWOT-аналіз.

*Інформаційною базою* для написання магістерської кваліфікаційної роботи стали навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств (Баланс, звіт про фінансові результати).

*Науковою новизною* є те, що в роботі було запропоновано механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, що допоможе удосконалити систему управління конкурентоспроможністю підприємств.

*Практичне значення* одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані на практиці досліджуваним підприємством, або іншими підприємствами, що спеціалізуються на легкій промисловості та наданням послугів обслуговування. Результати проведеного дослідження можуть дозволити підприємству краще впоратись зі складною ситуацією на ринку та в країні в цілому та підвищити свою систему управління конкурентоспроможністю.

Матеріал магістерської кваліфікаційної роботи було *апробовано* на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)»: Баштовий Д.М., Небава М.І. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародна Науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» МН-2024 [60].

*Пояснювальна записка* складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (64 джерела), додатків (3). Текст пояснювальної записки викладений на 106 сторінках, містить 30 таблиць, 19 рисунків. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій ВНТУ [64] та методичних вказівок кафедри ЕПВМ [63].

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

У сучасній тенденції розвитку світової економіки конкурентоспроможність є багатовимірним показником, що визначити стан і перспективи розвитку економічної системи її участь у міжнародному поділі праці є видатною гарантією економічної безпеки в цілому відображає здатність держава виробляє товари та послуги в умовах вільної конкуренції, щоб відповідати вимогам світового ринку, її реалізація має постійно збільшувати благополуччя людей.

Умови функціонування сучасної ринкової економіки в Україні – в умовах конкурентної боротьби, що загострюється для всіх у світі із кожним роком набуває все більшого глобального масштабу. У цій ситуації можливості для стабільного зростання в цілому української економіки так і її окремих виробників, що багато у чому залежить від ефективності рішення проблем, щодо підвищення рівня конкурентоспроможності всіх суб'єктів господарювання.

За впливу процесів глобалізації і постіндустріалізації характер конкурентоспроможності на всіх рівнях і природа конкурентної переваги – міняється. У зв'язку з цим має особливу актуальність і значення завдання повної та ефективної інтеграції України у світ економіки та підвищення рівня національної конкурентоспроможності – загалом так і його суб'єктів господарювання зокрема.

У проблемі формування висококонкурентоспроможної національної економіки практика довела, що нинішній економічний розвиток є ключовим – фактично більшість вітчизняних суб'єктів господарювання була доведена відсутність їх конкурентоспроможності на світовому ринку. За результатами рейтингу найбільших міжнародних організацій: Україна займає одне з найнижчих місць серед досліджених країн.

Ефективність національної економіки у складному і динамічному ринковому середовищі, що вимагає коригування концептуальні підходи до управління

конкурентоспроможністю зокрема, підприємства провідних галузей повинні мобілізувати свої сили у системі управління, а також комплексно використовувати власний конкурентний потенціал.

На сьогоднішній день питання конкурентоспроможності підприємства є дуже важливим для функціонування підприємства в цілому та економічного розвитку країни. Рівень конкурентоспроможності підприємства в будь-який момент часу визначається комплексним впливом багатьох факторів. Джерело, характер і ступінь впливу цих факторів різний. Тому ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства можливе за наявних умов сучасних факторів в умовах ринкової динамічної економіки. Крім того, у цьому випадку важливу роль у достатності вимог до організації підприємства та соціально-психологічними умовами функціонування відіграє високий ступінь та рівень освіти керівника підприємства [1].

В основу поняття, що виражає значення ринкових відносин, є поняття конкуренції. Це найважливіша частина всієї системи ринкової економіки. Конкуренція є рушійною силою економічного розвитку. У сучасному економічному словнику воно визначається як конкуренція між товаровиробниками (продавцями). За звичайних умов конкуренція між будь-якою економікою та суб'єктами ринку; конкуренція за ринок збуту товарів, з метою отримання вищих доходів, прибутків та інші вигоди. Це визначення повністю виражає сутність конкуренції як суперництва. Загальними характеристиками конкуренції є: на ринку існує велика кількість незалежних продавців і покупців конкретних видів продукції; на ринку є ідентичні або подібні товари та послуги; у покупців і продавців немає перешкод для входу (виходу) на ринок.

Конкуренція (з латинської мови *concurrentia* – змагання, суперництво) означає суперництво суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного суб'єкта впливати на загальні умови збуту товарів на ринку та стимулювати виробництво потрібних споживачеві товарів [2].

В економічній науці немає точних відомостей хто і коли вперше ввів цей термін у науку "конкуренція". Перший і найповніший теоретичний виклад про рушійну силу конкурентної боротьби з'являється лише в середині вісімнадцятого століття. Основні

переваги в цьому плані належать класичній політичній економіці, представники якої у процесі дослідження розробили принцип досконалої конкуренції. Вихідним пунктом класичної теорії є абсолютний принцип переваг, що запропоновані А. Смітом. Вперше видатний економіст довів, що конкуренція та вирівнювання норм прибутку призводять до оптимальний розподіл праці та капіталу. У своєму корені автор «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» (1776) він визначив поняття конкуренції як протистояння, і ототожнюючи її з, так би мовити, «невидимою рукою», яка починає смикати за ниточки підприємців і змушувати їх діяти відповідно до ідеальних планів економічного розвитку. [3].

Конкурентоспроможність може проявлятися лише в умовах конкуренції та через конкуренцію. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємств є результатом переплетення різних елементів, вироблених об'єктивним розвитком продуктивних сил, що відображає результат конкуренції великих підприємств-монополістів у боротьбі за якість, ринок і отриманням прибутку. Конкурентоспроможність — це одне з основних понять, що активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, багатогранне поняття, у перекладі з латинської означає конкуренція та боротьба за досягнення найкращих результатів.

Визначаючи, сутності понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» виникає багато труднощів, оскільки ці категорії не чітко визначені в науковій літературі. Кожен учений по-своєму трактує ці твердження, виходячи зі своєї точки зору та класифікації важливості кожного компонента. Слід розуміти, що поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність» не є тотожними, їх слід розглядати окремо за складовими частинами, до яких вони належать. Важливість вивчення категорії «конкуренція» полягає в тому, що як економічне поняття та соціально-економічний феномен вона стає актуальною в контексті інтеграції глобальної економічної системи.

Дивлячись на розвиток українських ринкових відносин, конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху бізнесу та економічної безпеки. Як основний елемент ринкового механізму конкуренція є однією з

найпопулярніших економічних категорій. У сучасному економічному середовищі найбільш актуальним є механізм формування ефективного методу відбору конкурентних переваг [4].

У науковій працях немає загальновизнаного визначення конкуренції, тому рекомендується дослідити основні найпоширеніших визначень, розроблених відомими вченими. Відповідно до класифікації Ф. Шерера та Д. Росса, критерії конкуренції можна розділити на такі види: поведінкові, структурні та функціональні. Поведінкове — це розуміння конкуренції як змагання за споживачів за допомогою задоволення їх потреб. Структурне – аналіз системи, щоб визначити ступінь свободи покупців і продавців на ринку і варіанти виходу на нього [5].

Поряд з поведінковою, отримало розповсюдження структурне поняття. Його походженням є роботи А. Курно, Дж. Робінсона, Е. Чемберлена, що заклали основу концепцій сучасної конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. Відповідно до структурного підходу поняття конкуренції зосереджується на аналізі структури ринку та умов, які на ньому керують. К. Макконнелл і С. Брю визначили конкуренцію як велику кількість незалежних продавців і покупців, що з'являються на ринку, і вони мають можливість вільно входити на ринок і виходити з нього. М. Портер вважає, що конкуренція – це динамічний процес розвитку, це ландшафт, що постійно змінюється, в якому з'явилися дев'ять нових продуктів, нові шляхи збуту, нові виробничі процеси та нові сегменти ринку [6].

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як «конкуренцію між суб'єктами господарювання за отримання переваг перед іншими суб'єктами господарювання за рахунок власних досягнень. Тому споживачі мають можливість вибору між кількома продавцями та покупцями. Суб'єкт господарювання не може визначати умови товарообороту на ринку» [7]. Але слід зазначити, що законодавство не регулює поняття «конкурентоспроможність», відсутні рекомендації, методики визначення конкурентоспроможності.

Через попит, пропозицію та ціну конкуренція стає невід'ємною частиною економічного механізму. Й. Шумпетер визначає конкуренцію як змагання старого і нового та інновацій [8].

Відповідно до неокласичної теорії, поведінкове пояснення конкуренції пов'язане з боротьбою за рідкі економічні блага. Логіка цього підходу полягає в тому, що більшість благ є рідкісними, оскільки їх кількість менша за потенційний попит. «Конкуренція — це прагнення якнайкраще відповідати критеріям отримання рідкісних благ», — стверджував П. Хейне [9].

Розглянемо погляди різних вчених, щодо поняття конкуренції, які наведені у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Аналіз терміну «конкуренція»

Автор	Зміст
С.В. Мочерний	Конкуренція – це боротьба (у тому числі змагання, або зіткнення, взаємодія) між виробниками ( тобто продавцями) за найвигідніші умови виробництва та збуту товарів і послуг, за привласнення максимальних прибутків підприємству”.
Б. Карлоф	Конкуренція - процес управління підприємства зі своїми конкурентними перевагами із метою отримання перемоги, чи досягнення інших цілей у суперництві з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у межах діючого законодавства.
К.Р. Макконелл, С.Р. Брю	Конкуренція - це наявність на ринку значної кількості незалежних продавців і споживачів, які можуть вільно виходити на ринок та сходити з нього.
М.О. Ажнюк, О.С. Передрій	Конкуренція - економічне суперництво між різними виробниками товарів, робіт та послуг за завоювання свого ринку і отримання більшого прибутку. Ринкові відносини без конкуренції практично неможливі.
Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевенко	Конкуренція є економічним суперництвом виробників однакової продукції на ринку, які спрямовані на залучення якомога більшої кількості споживачів, завдяки цьому - отримання як найбільшої вигоди.
А. Сміт	Конкуренція є поведінковою категорією, за якої індивідуальні продавці і покупці суперничають на ринку за найвигідніші умови продажу та купівлі.
М. Портер	Конкуренція - це динамічний процес, що постійно розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються все нові товари і нові шляхи маркетингу та нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.

Таблиця сформована на основі джерел [10-12].

Поняття «конкурентоспроможність» доцільно розглядати разом із поняттям «конкуренція». Конкурентоспроможність може проявлятися лише через конкуренцію та за відповідних умов. У ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії різноманітних факторів, вироблених об'єктивним розвитком продуктивності, що відбивається в політиці підприємства щодо вдосконалення

продукції та її якості, прагнення до частки ринку та прибутку. Конкурентоспроможність є багатограним поняттям, яке часто використовується в практиці та теорії економічного аналізу [13].

Основою розуміння сутності концепції конкурентоспроможності є дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який опублікував теорію конкурентних переваг, згідно з якою конкурентоспроможність компанії можна оцінити в межах групи компаній, що належать до галузі. Вчений М. Портер зробив значний внесок у теорію конкуренції. Відповідно до його теорії, сутність конкурентці характеризується у будь-якої економічній сфері взаємодією п'яти основних сил. [14-15].

Вчений Г.М. Скудар продовжує думку М. Портера про те, що конкурентоспроможність є багатосторонньою економічною категорією, яку можна розглядати на рівні товарів, виробників, галузей і країн. Він підтвердив той факт, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами країни або статусом виробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [16].

У глобальній економіці конкурентоспроможність також можна визначити як здатність країни чи підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку та ринках інших країн. Аналіз основних наукових досліджень дозволяє визначити категорію «конкурентоспроможність підприємства» за дослідженнями вчених. Розглянемо як трактують «конкурентоспроможність підприємства» - науковці у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення значення «конкурентоспроможність підприємства»
Б. А. Райзберг	Це реальна і потенційна можливість підприємств в існуючих для них умовах проектувати та виготовляти і збувати товари, що для них за ціновими та неціновими характеристиками є найбільш привабливими до споживачів, ніж товари у конкурентів.
М. Портер	Це відносна перевага по відношенню до інших фірм, спроможність суб'єкта ринкових відносин знаходитись на ринку на одному рівні з існуючими там аналогічними конкурентами.

## Продовження таблиці 1.2

А. Яновський	Багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу, тощо).
Р. А. Фатхутдінов	це певна властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального, або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічним об'єктом, представленими на цьому ринку
М.І. Перцовський	Це можливість ведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник спроможності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціал.
В. Стівенсон	Це характеризує як те, “наскільки ефективно фірма задовольняє потреби споживача порівняно з іншими фірмами, що пропонують схожий товар або послугу”.
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	Це потенційна або реалізована можливість економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах та відображає його позицію щодо конкурентів.

Таблиця сформована на основі джерела [17].

Виходячи з вище зазначених трактувань «конкурентоспроможності підприємства» можна зробити такі висновки, що під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти те, наскільки підприємство може забезпечити власні переваги перед конкурентами на ринку в певний період часу і в довгостроковій перспективі.

Професор В. Андріанов вважає, що національний показник конкурентоспроможності поєднує конкурентоспроможність товарів, виробників і галузей. Загалом його можна визначити як здатність країн у вільній торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають міжнародним вимогам [18].

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіону, на який впливає статус підприємств даних галузей регіону. У свою чергу, конкурентоспроможність регіону — це комплексна конкурентоспроможність його підприємств [19].

Тому, конкурентоспроможність підприємства є дуже динамічною ознакою: вона залежить не лише від стану підприємства, а й від відповідних параметрів інших підприємств-конкурентів; пов'язана зі змінами внутрішнього та зовнішнього



середовища підприємства; формується в існуючому балансі сил на ринку, а зміни відбуваються з появою нових компаній на ринку. Не слід говорити за абсолютну конкурентоспроможність підприємства: фірма може бути конкурентоспроможною на внутрішньому ринку й бути неконкурентоспроможною на міжнародних ринках.

Конкурентні переваги зосереджені у прояві переваг над іншими конкурентами в економіці, технічних показниках, в організаційній діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (доходи, вища рентабельність, частка ринку, обсяги продажів). Конкурентна перевага – це факт, що визначається в результаті справжніх дій покупців. Так на практиці підприємницької діяльності, конкурентні переваги є важливою метою та результатом діяльності підприємства [20].

У конкуренції об'єктом є продукція. Продукція є результатом людської діяльності і може задовольняти попит за допомогою обміну. Щоб товар легко продавався на ринку, він повинен відповідати двом основним вимогам, мати відповідні споживчі характеристики, тобто бути корисним для особистого чи громадського користування, бути конкурентоспроможним, щоб покупка цього товару була більш вигідною та зручною для споживачів порівняно з іншою продукцією.

На конкурентоспроможність можуть впливати як і об'єктивні так і суб'єктивні фактори, які залежать від менеджменту підприємства, його організації, що пов'язано із забезпеченням конкурентоспроможності. Розглянемо три групи факторів, які забезпечують конкурентні переваги (див. таблицю 1.3)

Таблиця 1.3 – Фактори, що забезпечують конкурентні переваги

№	Фактор	Значення
1	Відмінна якість	Тобто являє собою вищу цінність для клієнтів за рахунок зниження витрат або підвищення ефективності продукції. Ця зовнішня конкурентна перевага забезпечує компанії більшу ринкову владу, що може змусити ринок платити вищі ціни.
2	Нижчі витрати	Менші витрати для підприємства за рахунок високої ефективності виробництва. Ця внутрішня конкурентна перевага робить бізнес більш прибутковим.
3	Ключові можливості	Спеціальні навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживачів.

Значить, сьогодні існує кілька способів визначення суті конкурентних переваг, найпоширенішими з яких є визначення конкурентної переваги як такі характеристики товару чи бренду, тобто споживчі властивості, які створюють значну перевагу перед його прямими конкурентами. Визначають, шляхом порівнянні суттєвих ознак.

Існує закономірність між споживчими характеристиками товару та його конкурентоспроможністю. Кожен товар наділений споживчими властивостями, але не кожен товар є конкурентоспроможним. Конкурентоспроможність продукції – це спроможність продукції мати певні переваги, що є привабливими властивостями для споживача, порівняно з іншими аналогічними товарами на ринку [21].

Конкурентні переваги підприємства можна поділити на внутрішні конкурентні переваги та зовнішню конкурентні переваги за джерелом їх походження. Внутрішні — це характеристики внутрішнього господарсько-економічної діяльності компанії (рівні витрат, продуктивність, організація процесів, системи управління тощо), які перевищують подібні характеристики конкурентів Зовнішні конкурентні переваги засновані на здатності компанії створювати більш значущу цінність для споживачів своєї продукції, що створює можливості для кращого задоволення їхніх потреб, зниження витрат або підвищення ефективності [22].

Можна виділити такі види внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг (див. рис. 1.1).

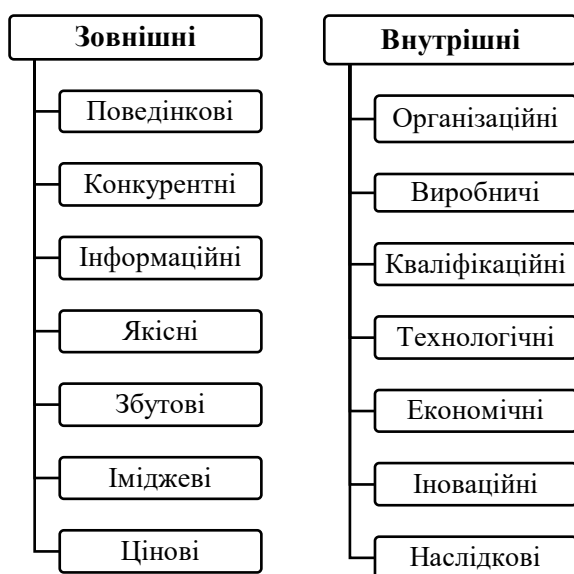


Рисунок 1.1 - Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги

Внутрішні конкурентні перевага ґрунтується на перевазі компанії у витратах виробництва, управлінні компанією чи продуктом, що створює «цінність» для виробника, який може досягти нижчих витрат, ніж його конкуренти. Внутрішні конкурентні переваги є результатом більш високої продуктивності, що забезпечує підприємству більшу прибутковість і більшу стабільність в умовах нижчих відпускних цін, які нав'язуються ринком або конкуренцією.

А от зовнішні конкурентні переваги засновані на вищій якості продукту, створюючи цінність для покупців за рахунок зниження витрат або підвищення ефективності. Зовнішні переваги збільшують «ринкову владу» фірми, оскільки вона (фірма) може змусити ринок прийняти вищу ціну продажу, ніж бажаний конкурент, який не пропонує належної кількості вищої якості [23].

Саме тому підсумовуючи результати дослідження, під конкурентоспроможність підприємств ми будемо розуміти ефективно використовувати власних та позичати коштів для підвищення прибутковості підприємства та зміцнення позицій на ринку. З фінансової сторони, це означає виконання наступних умов:

- 1) збільшення темпів продажів та збільшення прибутку;
- 2) здобуття вищої рентабельності операційної діяльності, стосовно середньої вартістю капіталу.

Значить, конкурентоспроможність підприємства є одним із основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності та розвитку. У найширшому розумінні його можна визначити як здатність досягати своїх цілей, незважаючи на протидію з боку конкурентів. З точки зору виробника, конкурентоспроможність компанії формується багатьма факторами, включаючи ефективність, з якою працюють різні відділи, а також конкурентоспроможність її продукції як кінцевого продукту її діяльності.

Конкурентоспроможність продукту — це комплексна характеристика товару, яка визначає його перевагу на ринку порівняно з товарами-конкурентами як щодо ступеня задоволення певної суспільної потреби, так і щодо вартості її задоволення.

Управління конкурентоспроможністю — це комплекс заходів, спрямованих на систематичне підвищення цінових і якісних характеристик продукції, постійний

пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.

## **1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства**

Сьогодні надзвичайно важливим завданням для будь-якої країни є досягнення динамічного розвитку в контексті світової економіки, а це є невіддільне від підвищення національної конкурентоспроможності, а рівень національної конкурентоспроможності значною мірою залежить від розвитку національної інноваційної системи (НІС). Сучасний розвиток світової економіки вийшов за межі національних кордонів. Нині подібні форми взаємодії мають велике значення, особливо враховуючи процес розвитку науково-технічного співробітництва між країнами.

У роки незалежності рівень розвитку національної інноваційної системи в Україні не набув належного розвитку, суттєво знизилась темпи зростання [24]. Однак у той же час феноменальні досягнення Китаю протягом останніх 30 років у сфері здійснення економічних реформ, зростання обсягів зовнішньої торгівлі, золотовалютних запасів, підвищення обсягу виробництва понад 30 основних видів сучасної індустріальної та науково-технічної продукції, а, відтак, формування НІС поставили Китай в центр уваги всього світу.

За розрахунками китайської фінансової компанії СІСС, обсяг економіки КНР вже наближається до 20% загальносвітового масштабу, до 2023 року ВВП на душу населення може перевищити показник ВВП на душу населення у світі. Отже, прагнучи стати глобальним гравцем на ринку високотехнологічної продукції, КНР на основі НІС здійснює активний перехід від інвестиційної економіки до високотехнологічної інноваційної економіки знань. [25].

Сьогоднішнє конкурентне середовище означає, що товари можна клонувати, а технології можна копіювати. Переваги фізичних умов виробництва більше не відіграють тієї ролі, що було десятиліть тому, а на перший план виходять

нематеріальні переваги умов виробництва (навички, уміння, набутий досвід, кваліфікація, інновації, інформаційні системи, інформація про сучасний ринок та ін.).

Конкурентна перевага повинна полягати в продукті, ціні, якості послуг, низькій вартості та інші показники діяльності компанії та сприйматися споживачами, тобто їх необхідно вимірювати та оцінювати за економічними показниками: вища рентабельність, більша частка ринку, більший обсяг продаж тощо. Нереалізовані переваги в конкуренції самі по собі не є перевагами, так як вони не були втілені. Та ніяк не вплинули на результати діяльності.

Дослідимо якими можуть бути конкурентні переваги (див. рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Конкурентоспроможні переваги

Одна частина переваг залежить від галузі в якій функціонує компанія. Так, для високотехнологічних компаній конкурентна перевага буде пов'язана в основному з технологічною перевагою, товарними та технологічними інноваціями, а для компаній, що обслуговують масові потреби – головним чином впливає впізнаваність бренду, низькою вартістю, місцем розташування [26].

Серед авторів останніх років слід відзначити М. Портера - професора Гарвардської школи бізнесу, засновника сучасної теорії конкуренції та

конкурентоспроможності. М. Портер виділив такі основні сили конкурентоспроможності для підприємств (див. рисунок 1.3) [27].

Влада ціни споживачів відображається в невеликій кількості споживачів, які можуть диктувати ціну. Особливий випадок – якщо є лише один споживач (наприклад, ним може бути держава). У такому випадку споживачі мають абсолютну цінову силу, що знижує конкурентоспроможність постачальників. Вплив споживачів на продавців залежить від того, наскільки легко продавцям змінити покупців і, навпаки, скільки коштує змінити продавця на покупця. [28].

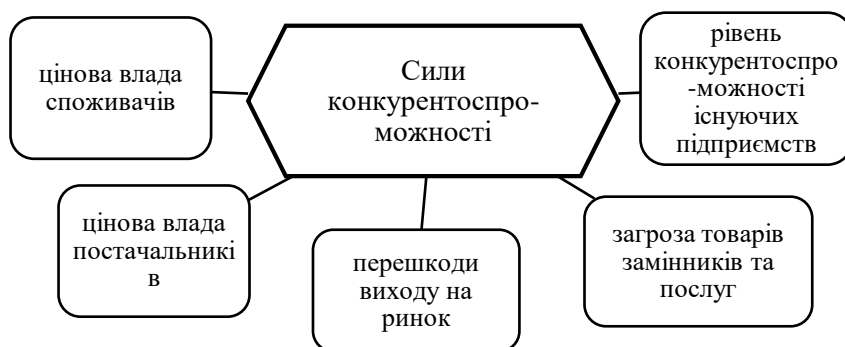


Рисунок 1.3 – П'ять сил конкурентоспроможності

Поява товарів-замінників збільшує спроможність покупця, оскільки він може переходити на інші товари подібного характеру. Тому виробники або продавці завжди зацікавлені в зменшенні власного впливу на ціну і посиленні цінового впливу на конкурентів. Дії які можуть бути прийняті як умови спроможності покупців (див. рисунок 1.4) [29]:

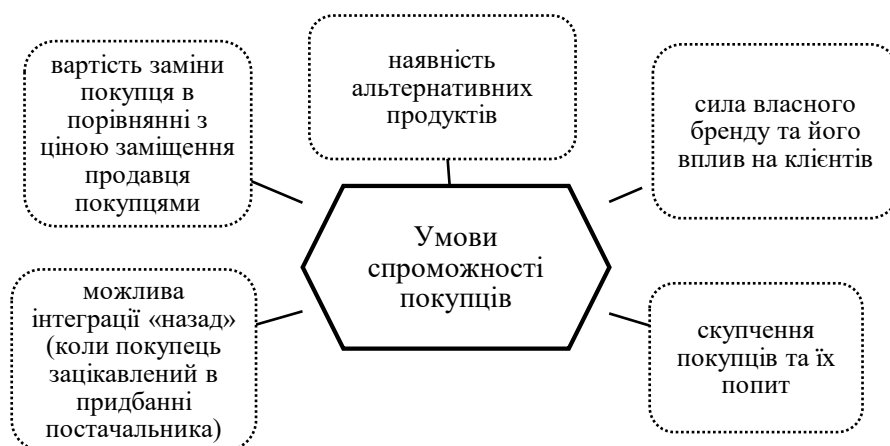


Рисунок 1.4 – Умови спроможності покупців

Тому, якщо покупець зацікавлений у придбанні постачальника, його влада зростає. Якщо такого інтересу не буде, то його цінова сила знизиться. Цінова сила постачальників виявляється тоді, коли постачальників мало, щоб вони могли визначити умови ціни поставки. Якщо на ринку є лише один постачальник, він отримує абсолютну цінову силу відносно свого контрагента. Компанія зацікавлена в тому, щоб зменшувалась цінова влада постачальника, і у збільшені влади над конкурентами. Покажемо залежність влади існуючого постачальника (див. рисунок 1.5) [30]:

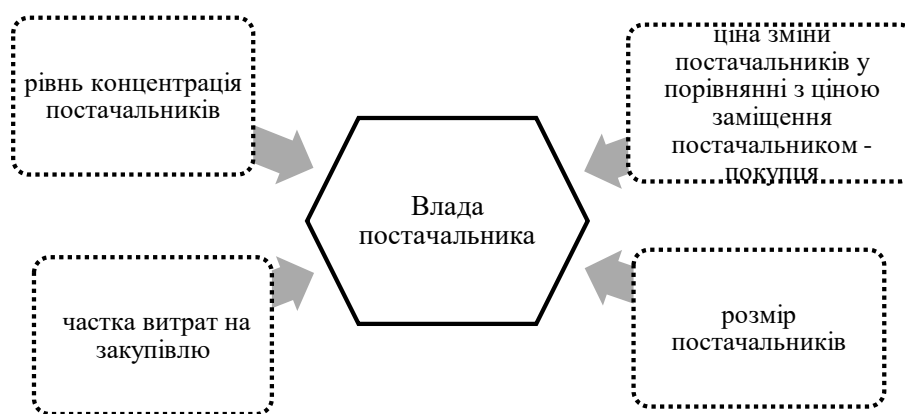


Рисунок 1.5 – Залежність влади постачальника

Завжди виникає загроза заміни послуги чи товару, коли на ринку з'являється подібний продукт чи подібна послуга, яка може замінити існуючий товар чи послугу та має кращу якість чи меншу ціну. Виробник кожного товару чи послуги, намагаються захистити себе від загрози заміників, та прагнуть прямо чи опосередковано створити найбільшу кількість таких загроз для своїх конкурентів. Рівень конкуренції підприємств тісно пов'язаний зі структурою галузі, а також впливає на конкурентоспроможність підприємств. Якщо в структурі галузі багато подібних фірм, конкурентоспроможність кожної фірми знижується, якщо галузева структура близька до олігополії, то конкурентоспроможність фірм зростає [31].

Процес управління конкурентоспроможністю – це комплексне завдання, що реалізується всередині підприємства шляхом певних управлінських дій. Їх можна ефективно використовувати лише завдяки системному підходу, поєднуючи об'єктивні та суб'єктивні погляди на об'єкт, що дозволяє зрозуміти основну суть

управління конкурентоспроможністю. З огляду суб'єктивних методів, конкурентоспроможність – це результат кращого функціонування внутрішнього середовища підприємства за рахунок ефективного управління. При дослідженні управління конкурентоспроможністю підприємства цими методами слід керуватися принципами (див. рисунок 1.6) [32].

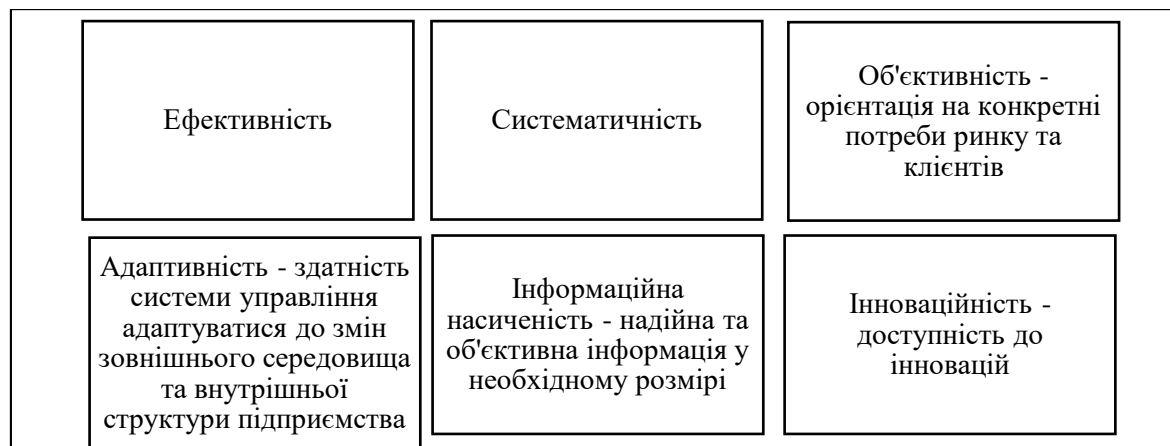


Рисунок 1.6 – Принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

В Основі концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на застосуванні основних принципів науки менеджменту, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт та суб'єкт, методи та принцип управління. Система управління конкурентоспроможністю підприємства є способом налагодження ефективної взаємодії між управлінською та виконавчою структурою, що приймають участь у створенні та розвитку вітчизняного та зарубіжного бізнес-середовища [33].

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації комплексу управлінських функцій, а саме порівняння, планування, організації, мотивації та контролю діяльності для створення конкурентної переваги та забезпечення спроможності підприємства як суб'єкта господарювання. Необхідно постійно проводити систематичні дослідження стану підприємств, проводити активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Розглянемо основи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства (див. рисунок 1.7) [34]:



Основи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	Розробка концепції управління конкурентоспроможності підприємства
	Конкурентоспроможне позиціонування підприємства – вибір певних ефективних підрозділів з конкурентною перевагою
	Дослідження конкурентоспроможності фірми та її основних конкурентів
	Аналіз конкурентного середовища, а також оцінка стану конкуренції в галузях і ринках
	Впровадження конкурентоспроможної стратегії компанії

Рисунок 1.7 – Основи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Значить, щоб процес підвищення конкурентної переваги виявлялися максимально ефективно, компаніям необхідно зосередитися на тих методах, які можуть реалізувати стратегію розвитку компанії з найменшими витратами і максимально ефективно, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства — це сукупність стратегій, направлених на адаптацію підприємств до змін конкурентних умов та зміцнення її довгострокової конкурентної позиції на існуючому ринку [35].

Дослідимо, що охоплює система конкурентних стратегій (див. рисунок 1.8)

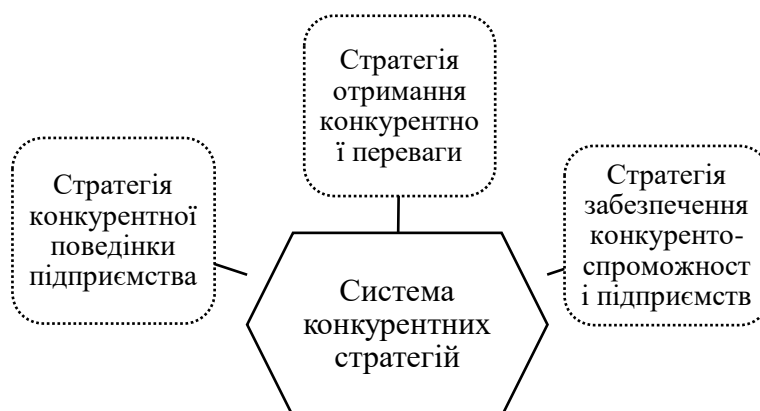


Рисунок 1.8 – Система конкурентних стратегій

Одна із невід’ємних частин системи конкурентних стратегій, інноваційна діяльність є обов’язковою частиною виробничо-господарської діяльності

підприємств, орієнтуючись на оновлення та підвищення продуктивності та організаційно-економічних зв'язків підприємств. Так як вона спрямована на створення та залучення інноваційних процесів із зовнішнього середовища, то вони можуть значно підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити перспективи майбутнього розвитку [36].

Запропонований М. Портером метод для класифікації стратегій формування конкурентних переваг, який в свою чергу неодноразово доповнювався та змінювався. Одна з поправок передбачає виділення таких основних конкурентних стратегій (див. рисунок 1.9) [37]:

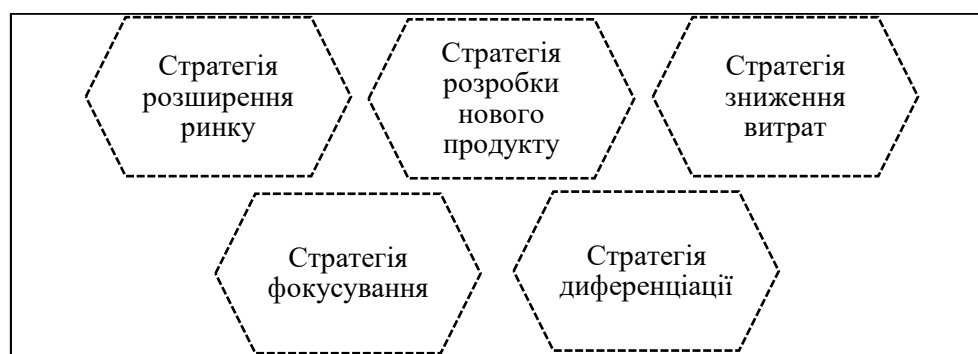


Рисунок 1.9 – Основні конкурентні стратегії

Стратегія фокусування – це розроблена для забезпечення переваги над конкурентами в окремих, часто єдиних, сегментах ринку, розрізнених за географічними, психологічними, поведінковими, демографічними чи іншими принципами сегментації.

Стратегія розширення ринку - спрямована на якнайшвидше задоволення потреб різних сфер бізнесу. Основним принципом поведінки є вибір і реалізація найбільш прибуткових проектів за теперішніх ринкових умов.

Стратегія розробки нового продукту не мають нічого спільного з необхідністю зниження витрат на продукцію, чи диференціацію тощо. Головна ідея – випередити конкурентів і самостійно зайняти ринкові ніші без або з невеликою конкуренцією.

Стратегії зниження витрат зосереджена на масовому виробництві стандартної продукції, яка є більш ефективною та вимагає менших витрат на одиницю продукції, ніж виробництво невеликих партій різної продукції.

Стратегія диференціації - заснована на спеціалізації на виробництві спеціальних (а іноді і незвичайних) продуктів, які є модифікованими стандартної продукції. [38].

Визначені вище види конкурентних стратегій не є виключними, а вони доповнюють один одного. Виходячи з взаємовідносин конкурентних стратегій, логічною є наступна послідовність розробки та впровадження системи конкурентних стратегій:

- 1) Визначити необхідну стратегію створення конкурентних переваг.
- 2) Розробити стратегії забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, визначивши довгострокові плани дій у всіх функціональних сферах його діяльності.
- 3) Використання певних видів стратегій конкурентної поведінки залежно від ринкової ситуації та з урахуванням визначених на попередньому етапі стратегій конкурентної переваги та стратегії забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.
- 4) Запровадити систему конкурентної стратегії, систематично оцінюючи та аналізуючи результати для виявлення відхилень та швидкою реакцією на непрогнозовані внутрішні та зовнішні зміни [39].

Розглянемо основні можливі способами підвищення конкурентоспроможності підприємств (див. рисунок 1.10):



Рисунок 1.10 – Можливі способи підвищення конкурентоспроможності підприємства [Створено на основі джерела 40].

Основними шляхами вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств є: підвищення якості управління; покращення взаємовідносин із зовнішнім середовищем; організація впровадження (реалізації) стратегічного маркетингу «вхід» та «вихід»; покращення організації інноваційна діяльність; впроваджувати нові інформаційні технології; впроваджувати нові фінансово-бухгалтерські методи; аналізувати ресурсомісткість кожного товару за етапами життєвого циклу продукції та впроваджувати ресурсозберігаючі методи; покращувати організацію та технічний рівень виробництва; розвивати логістику; розробляти тактичні маркетинг.

### **1.3 Основні підходи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Адаптація до складних динамічних функціональних умов підприємства повинні відбуватися в безперервному і постійному процесі комплексного аналізу конкурентного середовища та свого конкурентного потенціалу та оцінка ефективності ним використання під впливом змін зовнішнього середовища.

Конкуренція – найефективніший спосіб координації дій суб'єктів ринку, що і зумовлює наявність багатьох методологій визначення та оцінки конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого поняття «конкурентоспроможність» і відсутність єдиного рішення методів та показників, які б використали для її оцінки та прогнозування. Спроби запровадити єдину методіку оцінки конкурентоспроможності зумовлені через деякі проблеми та труднощі, по-перше, це пов'язано з обмеженою кількістю параметрів, для проведення кількісного аналізу. Крім того, дуже важливою частиною виступають – фактори, а саме: соціальні, політичні, естетичні властивості, це також впливає на успіх чи невдачу в боротьбі, але їх практично важко оцінити кількісно.

Узагальнивши результати наукових досліджень про конкурентоспроможність, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Варіанти методів	Методи
За варіантом оцінювання	Якісні	Метод експертних оцінок, евристичні методи, SWOT-аналіз.
	Кількісні	Інтегральний метод диференційований метод, метод різниць, метод балів
За формою представлення результатів	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, інтегральні методи, конкурентоспроможність продукції теорія ефективної конкуренції.
	Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма, метод профілів.
	Матричні	Матриця Shell/DPM, Матриця БКГ, метод PIMS матриця Мак Кінсі, матриця Ансоффа.
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод експертної оцінки, карти стратегічних груп, бенчмаркінг, ситуаційний аналіз, метод LOTS.
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану та методи фінансово-економічного аналізу.
	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель Портера, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, Модель БКГ, метод PIMS.
За рівнем ухвалення рішення	Тактичні	Аналіз конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, інтегральні методи.
	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/ DPM, метод Мак Кінсі, та ін.
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Комплексні	Інтегральні методи, індексні, методи балів.
	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи та ін.

[Складено на основі джерел 41-42].

Якісні методи оцінки здебільшого менш формалізовані та пов'язані з експертною оцінкою. Вони не можуть використовувати оцінку

конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, їм не властива наукова строгість, їм притаманна суб'єктивність і рутинність. Однак якісні методи досить гнучкі, щоб дозволити оцінювати реальні факти, а не абстрактні числа, якщо використовувати надійну інформацію.

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності здебільшого пов'язані з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівні ключових показників різних сторін конкурентоспроможності (напрямів діяльності) та подальшим їх об'єднанням у групові показники та загальні показники. Вони допомагають оцінити справжні можливості організації конкурувати в стратегічних сферах бізнесу та приймати зважені управлінські рішення. Однак деякі кількісні методи використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому ця методика може мати суб'єктивні характеристики.

Матричний метод передбачає використання матриці - таблиці елементів, відсортованих по рядках і стовпцях. Основою даної методики є аналіз двовимірної матриці, побудованої за принципом системи координат, а її сутністю є маркетингова оцінка підприємства. За наявності відповідної інформації про продажі продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою використання. Недоліками цих методів є обмежена кількість характеристик, що підлягають оцінці; відсутність аналізу причин і недостатні міркування; та труднощі в оцінці темпів зростання ринку та частки ринку підприємства.

Індексний метод — обчислювальний, кількісний метод, який передбачає виявлення окремих показників (коефіцієнтів) основних показників і сторін діяльності організації та зведення їх до загальних показників. Залежно від застосування цих методів можна виконувати складні розрахунки, так і прості.

Графічні методи використовують для побудови багатокутника конкурентоспроможності або радіальних діаграм. Їх переваги - простота і наочність. Проте графічний підхід не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності, не може визначити рівень широких критеріїв конкурентоспроможності, а використання великої кількості ознак знижує його наочність.

За допомогою спеціального набору методів можна оцінити конкурентоспроможність різних сторін діяльності організації (виробництва, маркетингу, фінансів тощо). До комплексних методів відносяться методи, що передбачають аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування бізнесу. За допомогою цих методів можна отримати найбільш точну інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого спектру порівняльних переваг з урахуванням параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Стратегічний підхід в основному характеризує конкурентну позицію підприємства на ринку. Тактичні методи характеризують оцінку окремих аспектів функціонування підприємства, а рішення, які ухвалюють за результатами, стосуються скоріше за все короткострокового періоду [43].

Метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції. За цієї теорією найбільш конкурентоздатними підприємствами є ті, у яких найкращим способом організована робота усіх підрозділів та служб. На результативність функціонування кожною із служб може впливати безліч різних чинників - ресурсів підприємства. Оцінка ефективності функціонування кожного із підрозділів припускає оцінку ефективності використання підрозділами цих ресурсів. Основним у методі є оцінка чотирьох групових показників, що є критеріями конкурентоспроможності (див. таблицю 1.5).

Таблиця 1.5 – Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства

Критерії конкурентоспроможності	Роль показника	Правило розрахунку
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн./грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості для виробництва товару	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції

Продовження таблиці 1.5

1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації у виробництві та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Що дорівнює часу, протягом якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва та звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>		
3.1. Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Чистий прибуток x 100 / Дохід від реалізації
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
<b>4. Конкурентоспроможність товару</b>		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод

[Складено на основі джерел 44].



Тоді конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ВД} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (1.1)$$

де ККО- коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ВД — значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП — значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕЗ — значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$\text{ВД} = 0,31\text{В} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{РТ} + 0,1\text{ПП}, \quad (1.2)$$

де В — відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф — відносний показник фондівіддачі;

РТ — відносний показник рентабельності товару;

ПП— відносний показник продуктивності праці.

$$\text{ФП} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КО}, \quad (1.3)$$

де КА — відносний показник автономії підприємства;

КП- відносний показник платоспроможності підприємства;

КЛ — відносний показник ліквідності підприємства;

КО — відносний показник оборотності обігових засобів.

$$\text{ЕЗ} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{ВП} + 0,14\text{КР} \quad (1.4)$$

де РП — відносний показник рентабельності продаж:

КЗ — відносний показник затовареності готовою продукцією;

ВП — відносний показник загрузки виробничих потужностей;

КР — відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства у загальному вигляді передбачає 3 послідовні етапи [45]:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства, а саме: 1.1—4.1 (див. таблицю 1.5) та переведення показників 1.1—4.1 у відносні величини (бали). Для переведення показників 1.1—4.1 (див. таблицю 1.5) у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. Базовими показниками

можуть бути: показники оцінюваного підприємства за минулі проміжки часу; середньогалузеві показники; показники будь якого конкуруючого підприємства або підприємства лідера на ринку. Для того щоб перевести показники у відносні величини використовують 15-ти бальну шкалу. При цьому у 5 балів оцінюється показник із нижчим, ніж базовий, значенням; а у 10 балів — на рівні базового; у 15 — вище, ніж базовий.

2. Розрахунок показників конкурентоспроможності підприємства за наведеними вище формулами.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Переваги методу. Наведена оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює усі найбільш важливі оцінки господарювання промислового підприємства, що виключає дублювання окремих показників, та дає змогу швидко і об'єктивно отримати картину про місце підприємства на галузевому ринку. Використання у ході порівняння показників за різними проміжки часу надає можливість застосовувати цей метод як можливий варіант оперативного контролю окремих служб. Недоліком даного методу виступає складність розрахунків та збору необхідної інформації.

При розробці стратегічного плану багато компаній використовують SWOT-аналіз, який має такі характеристики:

1) Суб'єктивність відбору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства за значимістю, та специфіку сприйняття керівниками впливу факторів зовнішнього середовища;

2) Імовірність і ризик віднесення факторів до конкретних груп (вигода в минулому може виявитися недоліком у майбутньому, і навпаки);

3) Навколишнє середовище постійно змінюється, і вимагає постійної уваги.

Для початку розглянемо аббревіатуру SWOT. Вона складається із чотирьох слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, що в перекладі на українську означає як: Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості та Загрози. Успішні Компанії, які ефективно застосовують стратегічний менеджмент, проводять щоквартальний SWOT-аналіз за обраним списком та оцінок факторів [46].

SWOT аналіз — це один із підходів до планування, який заснований на визначенні внутрішніх і зовнішніх факторів досліджуваного об'єкта. Провівши SWOT аналіз, можна виявити:

- сильні сторони, що допоможуть у досягненні певної мети. Вони можуть бути будь-які, знання чи вміння, інформація тощо, що надає вам перевагу;

- слабкі сторони, або вразливості. Людина не може бути професіоналом в усьому. Тому, для реалізації плану, можливо, доведеться залучити сторонніх ресурсів, чи окремих людей;

- зовнішні можливості. Зазвичай їх можна змінити, але це не значить, що ними не можливо скористатися;

- зовнішні загрози. Якщо їх неможливо уникнути, то необхідно підготуватися до них. Тому і необхідний аналіз SWOT.

SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє використовувати власні думки та оцінки, щоб спростити процес розгляду всієї наявної інформації. Це корисна річ для будь-якого менеджера, або керівника, який зосереджений на поточній роботі і потребує, щоб кожен, хто використовує SWOT-аналіз, думав про майбутній розвиток фірми. SWOT-аналіз дозволяє сформувавши загальний перелік бізнес-стратегій з урахуванням їх характеристик: за змістом стратегії - адаптація до середовища (або формування впливу на середовище). Детально розкриємо суть SWOT-аналізу. Це один із перших етапів стратегічного планування. Задум SWOT-аналізу полягає в наступному:

- а) намагання перетворити слабкі сторони на сильні сторони, а загрози — у можливості;

- б) розвивати сильні сторони компанії на основі обмежених можливостей компанії. [47].

Ще один варіант оцінки конкурентоспроможності підприємства згідно із п'ятьма силами конкуренції запропонована модель М. Портера. Частка ринку та рівень прибутку компанії залежать від того, наскільки ефективно компанія протистоїть п'яти конкурентним силам, а саме: конкуренція між продавцями в галузі;

наявність привабливих альтернатив; можливість виходу у галузі-конкурентів; влада постачальника; споживачі мають можливість визначити власні умови.

Завдання галузевого аналізу конкуренції полягає в тому, щоб оцінити кожен силу, визначити її ступінь тиску, а потім проаналізувати конкурентну стратегію, на яку компанії повинні зосередитися на існуючих «правилах» конкуренції в галузі. Метою є: максимально ізолювати компанію від впливу п'яти конкуруючих сил; використовувати галузеві «правила» конкуренції на користь компанії; отримати конкурентну перевагу.

Розглянемо модель п'яти сил, що буде виглядати наступним чином (див. рисунок 1.11):

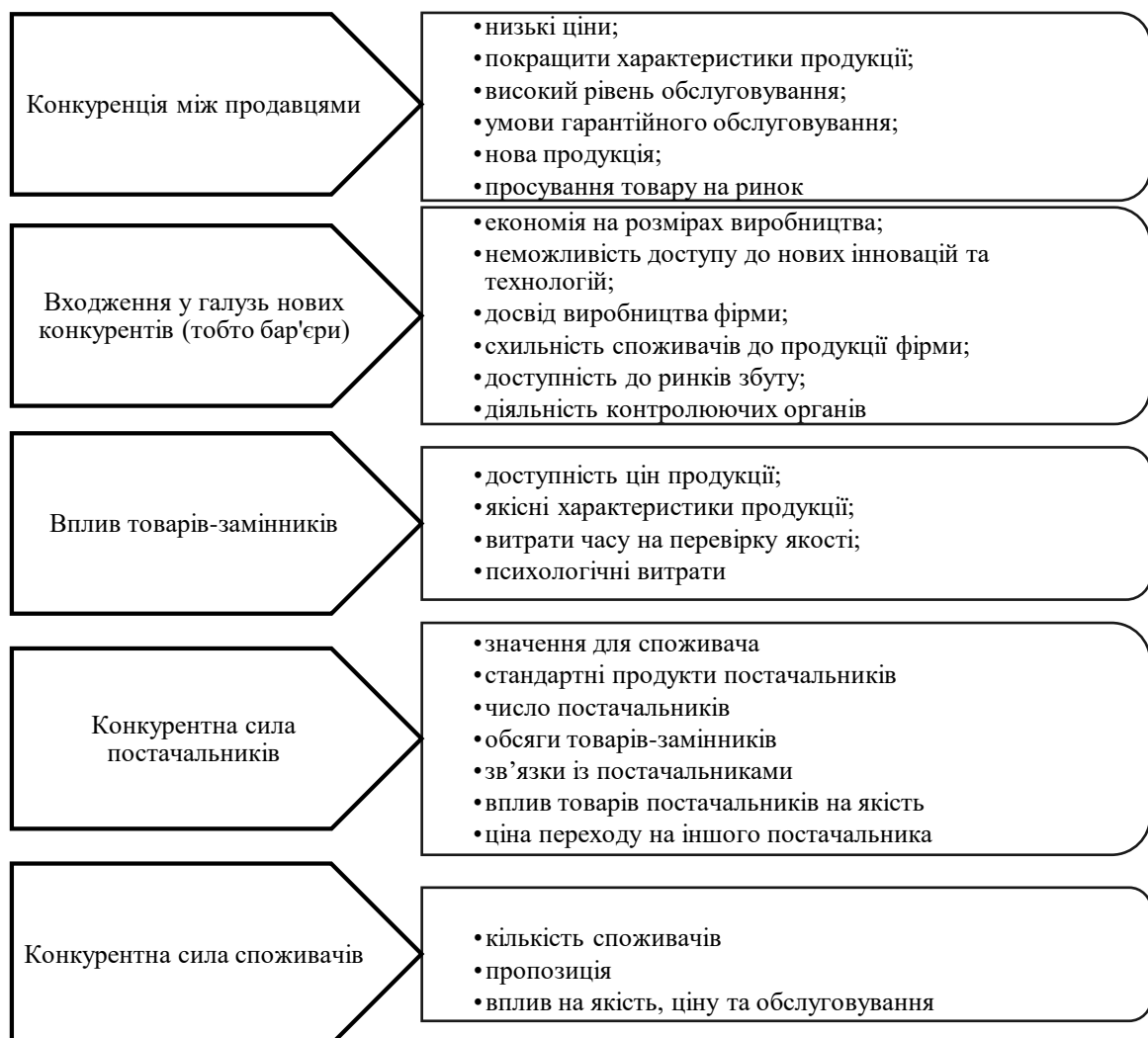


Рисунок 1.11 – Модель п'яти сил конкуренції [Створено на основі джерела 48]

Структура конкуренції у галузі не є привабливою, якщо: велике суперництво між конкурентами; низькі перешкоди виходу на ринок; конкуренція з боку товарів-замінників велика; продавці і споживачі можуть отримувати певну вигоду від участі в угодах. Позитивне конкурентне середовище виникає тоді, коли: постачальники та споживачі мають слабкі позиції; немає ефективних товарів-замінників; високі бар'єри на вхід у ринок; помірна конкуренція між продавцями [49].

Значить, дана стратегія повинна виконувати такі дії, як: ізолювати компанію від п'яти сил конкуренції; вплинути на існуючу конкуренцію у вигідному для компанії напрямку; створити сильну позицію серед конкурентів.

Конкурентоспроможність товару є одною з основних ознак конкурентоспроможності підприємства. Щоб об'єктивно оцінити конкурентоспроможність товару, виробники повинні керуватися точно такими ж критеріями, що і споживачі, оскільки тільки в цьому випадку оцінка є найбільш точною і продукт буде збутовий. Одного методологічного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності товару не існує, але провідні експерти вважають, що заходи слід починати з виявлення потреб потенційних покупців та аналізу споживчої вартості самого товару [50].

Далі розглянемо комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції. Методологічно при оцінці рівня конкурентоспроможності рекомендується враховувати нормативні параметри, вводячи спеціальний показник, який приймає лише два значення - 1 або 0. Цей показник дорівнює 1, якщо товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, якщо ні – 0.

Загальний показник для нормативних параметрів, визначається, як добуток приватних показників кожного параметра, а саме:

$$I_{\text{НП}} = \prod_{i=1}^n q_i \quad (1.5)$$

де  $I_{\text{НП}}$  – загальний показник для нормативних параметрів;

$q_i$  – приватний показник по  $i$ -му нормативному параметру;

$n$  – кількість нормативних параметрів, які підлягають оцінці.

Отже, якщо хоча б один з приватних показників буде дорівнювати 0 (тобто продукт по якому-небудь параметру не відповідає обов'язковій нормі), то загальний показник теж буде рівний 0, що значить про неконкурентоспроможність продукту на ринку. Тоді, слід приступати до аналізу параметрів технічної групи. До таких відносять:

1) класифікаційні параметри, що означають приналежність виробу до певного виду продукції;

2) конструктивні параметри, що відображають техніко-конструкторські рішення, властиві товару;

3) ергономічні параметри (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, психологічні і ін.), що показують відповідність продукту властивостям людського організму та людської психіки, зручність використання товару і т.п.;

4) естетичні параметри, що допускають єдність змісту (суть) і форми предмету, які викликають певні емоції, що грають головну роль при купівельній оцінці. Після вище наведеного аналізу визначається одиничний параметричний показник:

$$q = \frac{p}{p_{100}}, \text{ або} \quad (1.6)$$

$$q = \frac{p_{100}}{p} \quad (1.7)$$

де  $q$  – параметричний показник,

$p$  – величина параметра реального виробу;

$p_{100}$  – значення гіпотетичного виробу, який задовольняє потребу на 100%.

Потреба не може задовольнятися більш ніж на 100 %, це значить, що показник  $q$  не може бути більше 1.

З формул 1.2 та 1.3 обирають ту, у якій підвищення одиничного показника відповідає зростанню конкурентоспроможності.

Для кожного параметричного показника по відношенню до виробу (наприклад, машині) в цілому (тобто до узагальненого задоволення потреби) відповідає деяка вага  $a$ , різна для кожного показника. У висновку, після того, як будуть розраховані всі

одиничні параметричні показники, визначається узагальнений (груповий) показник, який характеризує відповідність виробу потреби у ньому:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i \quad (1.8)$$

де  $I_{\text{ТП}}$  – груповий технічний показник (за технічними параметрами);

$q_i$  – одиничний параметричний показник по  $i$ -му параметру;

$a_i$  – вага  $i$ -го параметра;

$n$  – кількість параметрів, що досліджуються.

Показник конкурентоспроможності досліджуваного нашого продукту по відношенню до продукту іншого підприємства буде рівний:

$$K = \frac{I_{\text{ТП1}}}{I_{\text{ТП2}}} \quad (1.9)$$

де  $K$  – це показник конкурентоспроможності 1-го (нашого) виробу до 2-го (виробу конкурента).

Економічним параметром конкурентоспроможності товару виступає ціна споживання, яка складається з витрат на: транспортування до місця користування; встановлення і приведення в дієвий стан; навчання персоналу; паливо (електроенергію); заробітну плату персоналу; післягарантійний сервіс і купівлю запчастин; страхування виробу; податки; утилізацію виробу після вироблення ресурсу; непередбачені події.

При порівнянні економічних параметрів (ціни споживання) слід використовувати наступний показник:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{Ц_{\text{ПА}}}{Ц_{\text{ПК}}} \leq 1 \quad (1.10)$$

де  $I_{\text{ЕП}}$  – загальний показник для економічних параметрів;

$Ц_{\text{ПА}}$  – ціна досліджуваного виробу;

$Ц_{\text{ПК}}$  – ціна виробу конкурента.

Чим менша ціна споживання, тим більший рівень конкурентоспроможності, так як це означає, що споживач має можливість придбати одиницю якості одного з порівнюваних товарів дешевше, ніж другого.

На основі загальних показників по нормативних, технічних і економічних параметрах розраховується інтегральний показник рівня конкурентоспроможності (ІК) створюваного виробу:

$$ІК = I_{НП} \times \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}} \geq 1 \quad (1.11)$$

Якщо, в результаті  $ІК > 1$ , то можна стверджувати, що досліджуваний виріб – конкурентоздатний [51].

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності товару показує, наскільки він привабливий для покупців. Використовуючи цю методику, можна найкраще врахувати багато факторів, які впливають на визначення оцінки конкурентоспроможності продукції. Економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності та показників питомих факторів свідчать про те, що конкурентоспроможність продукції слід вивчати безперервно, цілеспрямовано та комплексно, з орієнтацією на задоволення потреб споживачів.

### **Висновки до першого розділу**

У теоретичному розділі нами було проаналізовано безліч точок зору, щодо термінів «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства» на основі праць вчених економістів. На сьогодні існує багато пояснень терміну «конкурентоспроможність підприємств», але єдиного пояснення немає, оскільки одні дослідники вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це категорія, що безпосередньо визначається характеристиками її продукції, а інші дослідники розглядатимуть ефективність виробничого процесу, або стратегічне планування розвитку підприємств, їх здатність впроваджувати нові технології та конкурувати з суперниками на ринку. Визначено, що конкуренція – це боротьба між виробниками за найвигідніші умови виробництва та збуту товарів і послуг, за привласнення максимальних прибутків для підприємству.



На основі різних трактувань нами було сформульоване поняття конкурентоспроможності підприємства як те наскільки підприємство може забезпечити власні переваги перед конкурентами на ринку в певний період часу та в довгостроковій перспективі. Проаналізовано, що конкурентоспроможність підприємства базується на категорії «конкурентні переваги», що включає низькі витрати, конкурентоспроможну продукцію, ефективні методи управління, успішна інноваційна діяльність, фінансову стабільність або маркетинговий успіх.

Управління конкурентоспроможністю — являє собою комплекс заходів, спрямованих на систематичне підвищення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.

У роботі наведено можливі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, а саме: метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції, SWOT-аналіз підприємства, модель п'яти сил конкуренції за М. Портером та комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.

У роботі наведено наступні конкурентні стратегії: розширення ринку; розробка нового продукту; зниження витрат; фокусування; диференціація; конкурентна поведінка підприємства; отримання конкурентної переваги; забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Також пропонується логічна послідовність розробки та реалізації системи конкурентної стратегії.

Крім того, в теоретичній частині роботи були визначені можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств: дослідження потреб споживачів та аналіз конкурентів; надійна рекламна політика; створення нових товарів чи послуг; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання, загальне зниження витрат. Отже, дане дослідження показує, що конкурентоспроможність є складним та багатограним поняттям, яке характеризується конкуренцією, прагненням до вищих результатів і отриманням конкурентних переваг шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виробництва та продажів конкурентоспроможної продукції для максимізації прибутку.

## 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

### 2.1 Характеристика ПрАТ «Володарка» та аналіз основних фінансово-економічних показників

Сьогодні українська легка промисловість є потужним багатогалузевим комплексом з виробництва товарів народного споживання та однією з небагатьох галузей економіки з високою оборотністю капіталу. Потенційна потужність підприємств легкої промисловості дозволяє виробляти різноманітні споживчі товари, здатні задовольнити потреби внутрішнього ринку [52].

За обсягом промислової продукції швейна промисловість посідає друге місце серед галузей легкої промисловості. Її підприємства розташовані в багатьох містах України та майже в кожному обласному центрі. Найсильнішими центрами швейної промисловості є, як правило, великі міста (Київ, Дніпропетровськ, Харків, Одеса, Львів, Чернівці), де зосереджено кілька підприємств із великою чисельністю працівників швейних фабрик. Зараз українська швейна промисловість в основному спирається на замовлення іноземних компаній, користуючись перевагами нашої дешевої робочої сили. Більшість виробленої продукції йде на експорт.

У 2018 році обсяг реалізації продукції легкої промисловості в Україні склав 93% від рівня 2006 року. З 2019 по 2020 роки розвиток галузі демонстрував негативну тенденцію. Через негативну динаміку у виробництві продукції легкої промисловості Україна відстає за цим показником, зокрема у 6 разів від Польщі, у 21 раз від Німеччини та у 73 рази від Італії. Факторами, що впливають на падіння виробництва, виступають [53]:

- суттєво скоротилася вітчизняна сировинна база, та залежність від імпортової сировини;
- відсутність узгодженої державної політики щодо інтеграції коштів державного бюджету, власних коштів бізнесу, кредитування та залучення інвестицій;

- складні митні процедури для компаній цього сектору в умовах програм дистрибуції та експорту продукції;
- зниження купівельної спроможності населення;
- нерівні умови оподаткування великого та малого бізнесу;
- відсутність бюджетних коштів на наукові дослідження, дослідно-конструкторські роботи та розробку нових технологій;
- вартість товарів вітчизняного виробництва в легкій промисловості висока; відсталий технічний рівень і конструкторські плани від провідних іноземних фірм.

Основними проблемами легкої промисловості є відстала технологія виробництва та низька якість продукції. Ці проблеми можна вирішити шляхом реконструкції та модернізації та створення спільних підприємств з іншими країнами. Наявність великих текстильних фабрик, особливо бавовняних, призводить до серйозних проблем із постачанням сировини з-за кордону. Необхідно було переобладнати ці підприємства та перепрофілювати їх на виробництво лляних та інших тканин.

Українська легка промисловість має величезний, недостатньо використаний потенціал: великі виробничі потужності та багатий резерв кваліфікованої робочої сили. Через недостатнє забезпечення імпортною сировиною виробничі потужності недозавантажені. Поставки турецької продукції на внутрішній ринок витісняють вітчизняних виробників. Необхідно приділити увагу на використання новіших видів сировини та залучення іноземних інвестицій, що зможуть дати змогу більш систематично використовувати сучасні виробничі технології [54].

Для отримання конкурентних переваг та впровадження інновацій в умовах економічної невизначеності та глобалізації ситуація потребує кластерного підходу, широкого застосування найкращих світових і вітчизняних результатів, прискореної якісної модернізації легкої промисловості та її інфраструктури у галузі техніки та технологій текстильного, швейного, хутряного, шкіряно-взуттєвого виробництва, включаючи нанотехнології та нанопродукти. Створення кластерів на основі інтеграції

зусиль різних учасників забезпечує синергію та розвиток не лише учасників кластеру, а й усього регіону [55].

Перспективи розвитку цієї галузі полягають у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняної продукції, розширенні внутрішнього ринку, удосконаленні нормативно-правової бази. Перспективою може бути створення унікальних за межами України продуктів, що несуть культурно-мистецькі здобутки українського народу. Реалізація цих заходів потребуватиме значних інвестицій. Тому легка промисловість має певний потенціал стати однією із пріоритетних напрямів у стратегічному розвитку України.

Історія ПАТ «Володарка» починається з 1923 року, коли профспілка швейників вирішує організувати в Вінниці майстерню для безробітних кравців. Перший колектив складався з 15-ти чоловічих і жіночих майстрів, які працювали на власному устаткуванні в орендованому приміщенні, і займалися оновленням старого одягу. Поступово відкриваються нові цехи і напрями – невелика майстерня перетворюється на фабрику.

У 1928 році швейній фабриці було надано ім'я Володарського. До 1933 року частка фабрики складала 10% всієї валової продукції швейних підприємств України. До 90-х років ХХ ст. підприємство працює в комплексі з п'ятьма фабриками Вінницької області. Спеціалізація вже майже 100 років залишається незмінною – це класичний чоловічий одяг.

Після розпаду Радянського Союзу зникають традиційні ринки збуту, але з'являються нові – це Західно-Європейський регіон, зокрема Німеччина. Фабрика починає займатись пошиттям швейних виробів для відомих європейських брендів чоловічого одягу. З квітня 1994 року швейна фабрика ім. Володарського змінює організаційну форму і починає свою роботу як ПАТ «Володарка», а до березня 1996 року, шляхом приватизації, фабрика переходить у власність колективу [56].

ПРАТ «Володарка» – це підприємство, що активно розвивається, з незмінною спеціалізацією якого є виробництво класичного чоловічого одягу.

Органами управління та контролю товариством є:

- Загальні збори акціонерів;

- Правління;
- Ревізійна комісія.

Коротка організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Володарка» (див. таблицю 2.1):

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ПрАТ «Володарка»

Критерій	Інформація
Назва	Приватне акціонерне товариство "Володарка"
Адреса:	21001, місто Вінниця, проспект Коцюбинського Б. 39
Дата державної реєстрації:	29.03.1996
Середня кількість працівників:	444
Керівник	Касьяненко Михайло Іванович
Статутний капітал	4 005 866,40 гривень

ПрАТ «Володарка» займається пошиттям чоловічих костюмів, чоловічих піджаків, чоловічих курток, чоловічих брюк, жіночих брюк, чоловічих жилетів, чоловічих пальто, постільної білизни, чоловічих краваток.

За 2022 рік вироблено:

- костюмів чоловічих - 9,2 тис.шт,
- піджаків - 58,4 тис.шт.,
- брюк - 67,7 тис.шт,
- пальто - 52,0 тис.шт.,
- жилетів - 8,1 тис шт.,
- інші - 8,0 тис. шт.

Всього вироблено 203,4 тис.шт. на 112 483,4 тис. грн.

Асортимент внутрішнього ринку з давальницької сировини:

- костюмів чоловічих - 5,9 тис.шт.;
- піджак 2,9 тис шт.;
- брюк - 14,6 тис.шт. ;
- жилет - 2,5 тис шт., кітель - 1,9тис.шт.;
- інші - 2,0 тис. шт.

Всього: 29,8 тис.шт на 3 166,3 тис.грн.

З давальницької імпортової сировини вироблено продукції у діючих оптових цінах на 109 317,1 тис. грн, що складає 97,2 % від загального обсягу випущеної продукції.

Підприємство співробітничало з фірмами 2-х країн:

- Німеччина - 73,8% від загального обсягу в діючих оптових цінах,
- Румунія - 26,2%;
- Всього: 100%.

Основні ринки збуту та основні клієнти: це країни зарубіжжя. Джерелами сировини є давальницька сировина з цих країн. Від сезонних змін діяльність товариства не залежить [57].

Основні конкуренти в галузі є Новоград-Волинська та Бердичівська швейні фабрики. Кількість постачальників з основної сировини, що займають більше 10 відсотків в загальному об'ємі постачання - 4.

Фонд оплати праці 2021 рік - 42 491,3 тис. грн.

Фонд оплати праці 2022 рік - 58 428,4 тис. грн.

Фонд заробітної плати збільшився у зв'язку із збільшенням обсягів виробництва. Кадрова програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам Емітента.

Відповідно до Статуту ПрАТ «Володарка» має право займатись:

- виробництвом швейних виробів на замовлення юридичних осіб та за власними планами,
- оптовою та роздрібною торгівлею з різними підприємствами, організаціями,
- відкриттям власних магазинів тощо.

Цілями діяльності підприємства ПрАТ «Володарка» є:

- задоволення попиту споживачів, бізнесу, держави в товарах і послугах;
- проведення торгово-закупівельних операцій по всіх видах товарів народного споживання;
- вивчення попиту на виготовлену продукцію, ціноутворення, просування та реалізація товарів;

- ефективне використання капітальних вкладень на розвиток, технічне переозброєння, реконструкцію, розширення виробництва, соціальний розвиток товариства;

- послідовний розвиток економічних зв'язків з підприємствами держави.

Крім того ПрАТ «Володарка» активно використовує право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, а при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Споживачами продукції на внутрішньому ринку є магазини роздрібною торгівлі одягом. Підприємство має давні і добре налагоджені стосунки з великими магазинами у Вінницькій, Тернопільській, Львівській, Луганській, Черкаській, Хмельницькій та інших областях України. Фабрика за свою діяльність створила власні фірмові магазини як у м. Вінниці, так і в інших містах України. Країни з якими співпрацює підприємство на зовнішньому ринку можна виділити такі як: Польщу, Чехію, Словаччину, Німеччину тощо.

Для здійснення аналізу економічного стану підприємства ПрАТ «Володарка», основним джерелом отримання інформації є форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

Проведемо аналіз основних економічних показників підприємства за 2020-2022 роки (див. таблицю 2.2).

Провівши аналіз економічних показників підприємства за 2018 – 2020 роки (див. рисунок 2.1), можна зробити висновки, що ПрАТ «Володарка» мала тенденцію до зниження усіх досліджуваних показників, але вже у 2022 році значно покращила свою діяльність.

Ми спостерігаємо що, чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Володарка» протягом 2020-2021 років знижувався: і в 2021 році порівняно з 2020 роком знизився на 49,8%, а вже у 2022 році порівняно з 2021 роком значно зріс – на 129,5%. З іншими операційними доходами ситуація аналогічна: за 2020-2021 роки знизилися на 86,6%, а 2022 рік порівняно з попереднім, зріс на 823,1%.

Таблиця 2.2 - Динаміка зміни основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Володарка», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції	105621,3	53001	121661,2	-52620,3	-49,8	68660,2	129,5
2. Інші операційні доходи	6206	821,5	7583,6	-5384,5	-86,8	6762,1	823,1
3. Чистий прибуток	-6190,6	-16763,7	18040,3	-10573,1	-170,8	34804	207,6
4. Собівартість реалізованої продукції	98249,3	54820,7	84164,9	-43428,6	-44,2	29344,2	53,5
5. Інші операційні витрати	19743	15757,1	26615	-3985,9	-20,2	10857,9	68,9
6. Фонд оплати праці	71256	42491,3	58428,4	-28764,7	-40,4	15937,1	37,5
7. Середньооблікова чисельність працівників чол.	712	460	444	-252	-35,4	-16	-3,5

Аналізуючи чистий прибуток, зрозуміло, що діяльність ПрАТ «Володарка» за 2020-2021 роки - була збитковою. Обсяги чистого прибутку у 2021 році відповідно з попереднім скоротились на 170,8%, що становив -16763,7 тис. грн., а у 2022 році відповідно з попереднім суттєва зросла – на 207,6% та величина прибутку становить 18040,3 тис. грн. Нестабільність політичної та економічної ситуації, що спостерігалась протягом останніх років, спричинила погіршення стану державних фінансів, що в свою чергу спичинило до невизначених відносин з замовниками послуг, які теж не могли визначитись в необхідності отримання послуг із зниженням реалізації своїх товарів. Захворювання на коронавірус (COVID-19) поширилось по



всьому світу та впроваджені карантинні заходи негативно впливали на підприємство протягом 2020-2021 років.

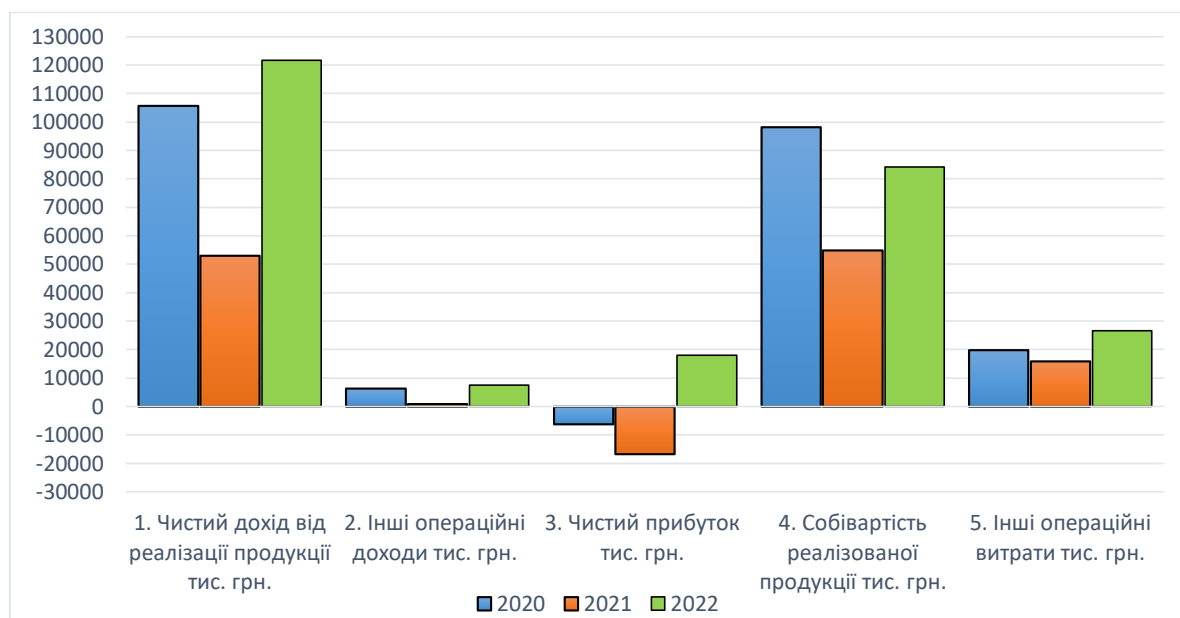


Рисунок 2.1 – Діаграма динаміки економічних та фінансових показників ПрАТ «Володарка»

Собівартість реалізованої продукції у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 44,2%, а 2022 порівняно із 2021 роком зросла на 53,5%. Зменшення собівартості у 2021 році пов'язане із зменшенням виробництва продукції, а зростання собівартості у 2022 році пов'язане із збільшенням кількості виготовленої продукції. Інші операційні витрати у 2021 році порівняно з 2020 роком зменшились на 20,2%, що пов'язане зі скороченням виробництва за цей період, а у 2022 порівняно із попереднім роком зросли на 68,9%.

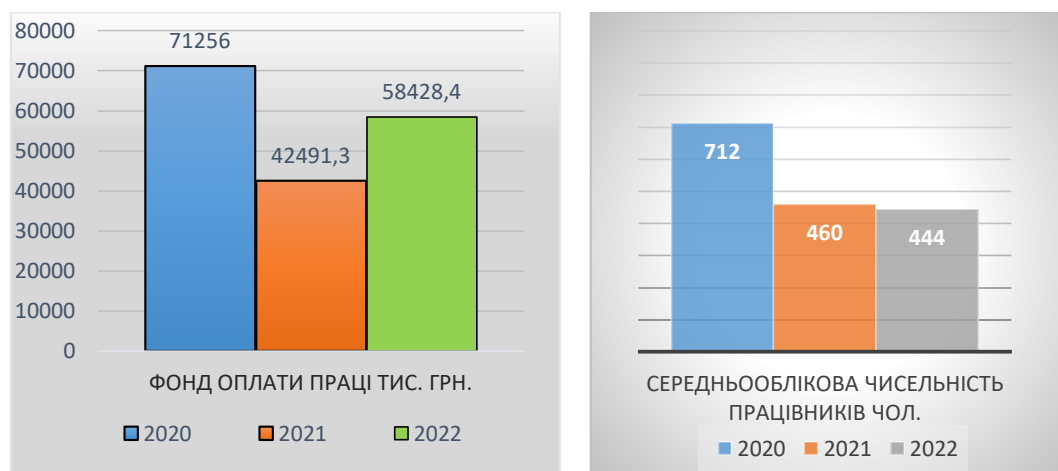


Рисунок 2.2 – Діаграма динаміки змін показників ПрАТ «Володарка»

З рисунку 2.2 спостерігаємо, що і фонди оплати праці теж знижувався за 2020-2021 роки у 2021 році скоротився на 40,4%, це пов'язано зі скороченням чисельності працівників за цей період на 35,4%, а у 2022 році виріс на 37,5% - фонд заробітної плати збільшився у зв'язку із збільшенням обсягів виробництва.

Далі було проаналізовано основні показники бухгалтерського балансу, результати зведено у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників статей активу ПрАТ «Володарка», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Необоротні активи	19953,5	17033,5	13986,9	-2920,0	-14,6	-3046,6	-17,9
2. Оборотні активи	19085,2	13658,1	17701,8	-5427,1	-28,4	4043,7	29,6
3. Середньорічна вартість активів	39038,6	30691,6	31688,7	-8347,0	-21,4	997,1	3,2

Проаналізувавши таблицю 2.3 зрозуміло, що вартість активів підприємства знизилась за 2020-2021 роки. Спостерігаємо тенденцію до зменшення необоротних активів у 2021 році порівняно з попереднім знизилась на 14,6%, а в 2022 відповідно знизилась на 17,9% - це спричинено через зменшення вартості основних засобів та зростання їх зносу.

Оборотні активи теж знизилась за 2020-2021 період. Оборотні активи у 2021 році порівняно з попереднім знизилась на 28,4% - це пов'язано із зменшенням дебіторської заборгованості, та грошей з їх еквівалентами, а вже у 2022 порівняно з 2021 роком вирости на 29,6% - зростання, характеризується збільшенням дебіторської заборгованості та грошей з їх еквівалентами.

Динаміку зміни показників активу зобразимо на рисунку 2.3.

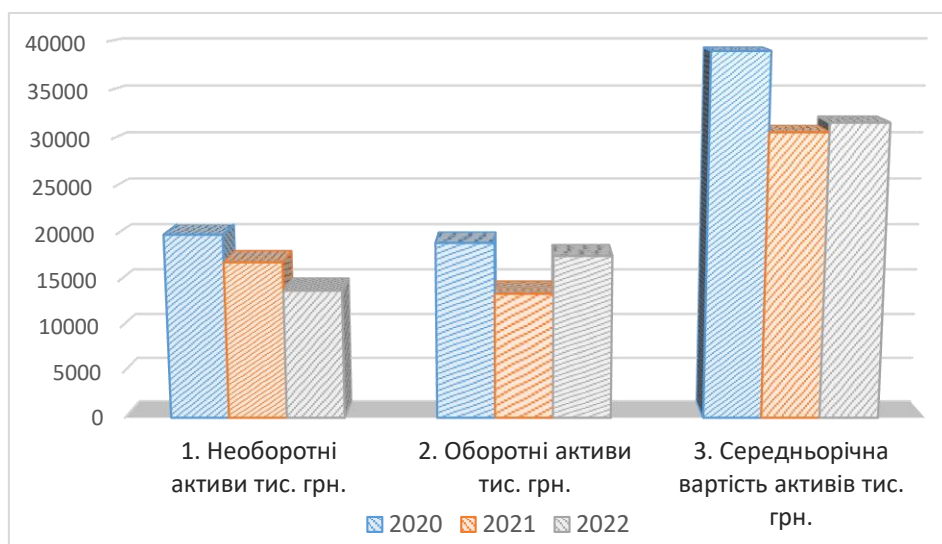


Рисунок 2.3 – Діаграма змін значень основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ «Володарка» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Отже, з рисунку 2.3, спостерігаємо зниження середньорічної вартості активів за 2020-2021 роки на 21,4%, що спричинено через скорочення основних засобів та зменшенням дебіторської заборгованості, а також зниження грошей та їх еквівалентів, а у 2022 році середньорічної вартості активів не значно зросла на 3,2%.

Розглянемо динаміку змін значень основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Володарка» (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Володарка» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Власний капітал	28082,7	16605,6	17243,9	-11477,2	-40,9	638,3	3,8
2. Поточні зобов'язання	10202,4	14086,1	8237,5	3883,7	38,1	-5848,6	-41,5
3. Середньорічна вартість пасиву	39038,6	30691,6	31688,7	-8347,0	-21,4	997,1	3,2

З таблиці 2.4 спостерігаємо, що власний капітал досліджуваного підприємства у 2021 році порівняно з попереднім знизився на 40,9%, що пов'язане зі зниженням

нерозподіленого прибутку, а у 2022 році порівняно з попереднім власний капітал зріс на 3,8% через зростання нерозподіленого прибутку у 2022 році.

З рисунку 2.4 видно, що поточні зобов'язання підприємства зросли у 2021 році порівняно з 2020 роком на 38,1% (на 3883,7 тис. грн.). Зростання поточних зобов'язань підприємства пов'язане із взяттям короткострокових кредитів у банку, а також зростанням інших поточних зобов'язань. А у 2022 році порівняно з попереднім поточні зобов'язання знизилась на 41,5% (на 5848,6 тис. грн.) – зниження поточних зобов'язань підприємства пов'язане з погашенням короткострокових кредитів у банку, та зниження інших поточних зобов'язань.

Динаміку зміни показників пасиву зобразимо на рисунку 2.4.

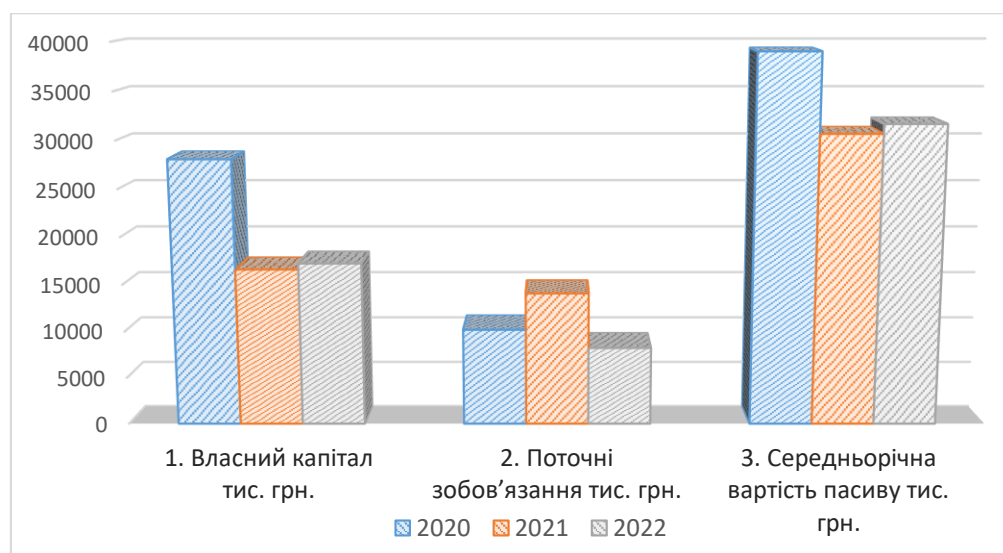


Рисунок 2.4 – Діаграма змін основних значень статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Володарка» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Середньорічна вартість пасиву знизилась у 2021 році порівняно з попереднім на 21,4, що пов'язане зі зниженням власного капіталу, а у 2022 році порівняно з попереднім не значно зросла на 3,2%.

Проаналізуємо динаміку змін основних показників рентабельності

Рентабельність основних засобів  $R_{OЗ}$  розраховується за формулою:

$$R_{OЗ} = \frac{ЧП}{OЗ} \times 100\%, \quad (2.1)$$

Рентабельність активів підприємства  $R_A$  розраховується за формулою:

$$R_A = \frac{ЧП}{A} \times 100\%, \quad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році, грн;

A – вартість активів за досліджуваний період, грн.

Рентабельність власного капіталу підприємства  $R_{ВК}$  розраховується за формулою:

$$R_{ВК} = \frac{ЧП}{ВК} \times 100\%, \quad (2.3)$$

де ВК – вартість власного капіталу в даному році, грн;

Рентабельність основного капіталу підприємства  $R_{ОК}$  розраховується за формулою:

$$R_{ОК} = \frac{ЧП}{ОК} \times 100\%, \quad (2.4)$$

де ОК – величина основного капіталу підприємства за досліджуваний період, грн.

Рентабельність чистого прибутку  $R_{ЧП}$  розраховується за формулою:

$$R_{ЧП} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\%, \quad (2.5)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг за відповідний період, грн.

Проведені розрахунки зведемо в таблицю 2.5

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Володарка»

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Рентабельність основних засобів $R_{ОЗ}$	-33,01	-110,23	142,40	-77,22	233,96	252,63	229,18
2. Рентабельність активів підприємства $R_A$	-17,53	-64,30	48,36	-46,77	266,76	112,66	175,21
3. Рентабельність власного капіталу підприємства $R_{ВК}$	-24,77	-203,85	68,69	-179,07	722,79	272,53	133,70
4. Рентабельність основного капіталу підприємства $R_{ОК}$	-32,98	-109,59	142,30	-76,61	232,31	251,89	229,84
5. Рентабельність чистого прибутку $R_{ЧП}$	-5,86	-31,63	14,83	-25,77	439,64	46,46	146,88

Отже, з проведеного аналізу показників рентабельності ПрАТ «Володарка» (див. таблицю 2.5), ми спостерігаємо, що рентабельність усіх показників підприємства мала тенденцію до зниження за 2020-2021 роки.

З рисунку 2.5 наглядно видно зниження усіх досліджуваних показників рентабельності підприємства за 2020-2021 роки. Таке явище пов'язана із неефективну систему управління і збитковою діяльністю ПрАТ «Володарка». У 2020 році чистий прибуток (збиток) складав -6190,6 тис. грн., а у 2021 році збиток ще більше зріс і становив -16763,7 тис. грн. Тому за 2020 рік показники рентабельності набувають від'ємні значення, а за 2021 рік показники і далі продовжили знижуватись разом зі зростанням збитків - це характерно тим, що на підприємстві спостерігаються збиткова діяльність. Також на погіршення рентабельності вплинуло зменшення активів, та власного капіталу підприємства, зниження чистого доходу підприємства.

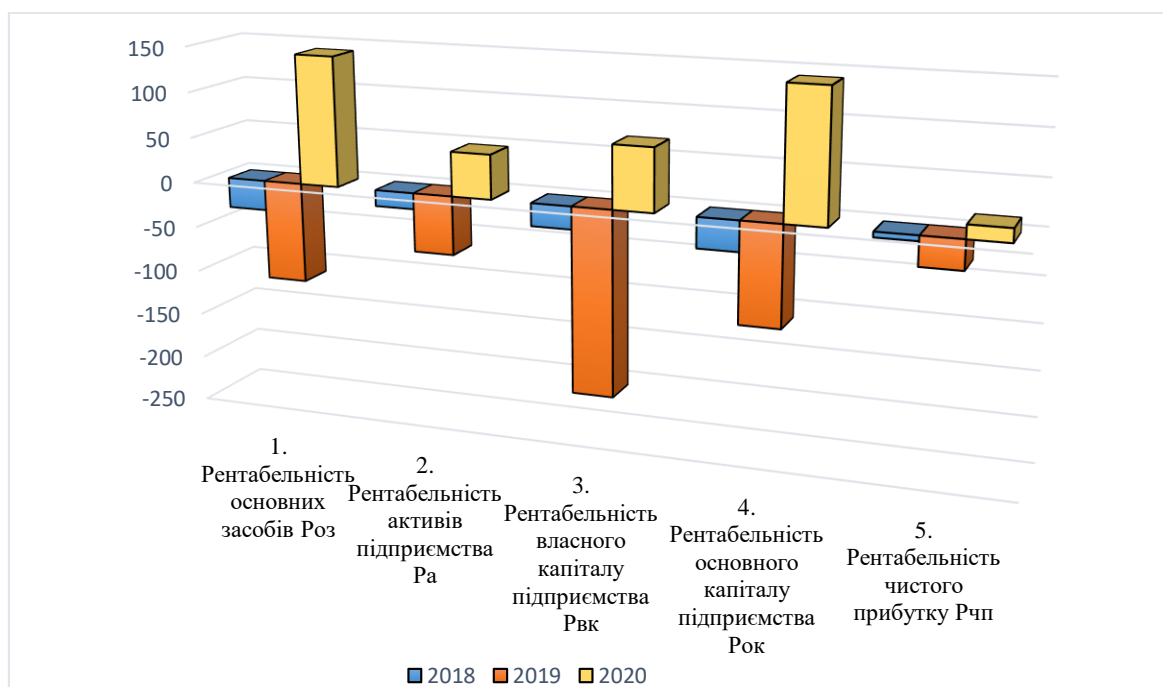


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Володарка»

А у 2022 році порівняно з попередніми роками показники рентабельності набувають позитивних значень, про що свідчить прибуткова діяльність підприємства за цей період та додатні значення показників рентабельності.

Проаналізуємо основні коефіцієнти фінансової діяльності ПрАТ «Володарка». Серед них дослідимо такі показники як:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- загальний коефіцієнт ліквідності;
- коефіцієнт фінансової незалежності (автономії);
- коефіцієнт покриття зобов'язання власним капіталом.
- коефіцієнт рентабельності активів

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства  $K_{\text{абс.л.}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{абс.л.}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.6)$$

де ГК – величина грошових коштів та їх еквіваленти, грн;

ПЗ – величина поточних зобов'язань, грн.

Загальний (поточний) коефіцієнт ліквідності  $K_{\text{заг.л.}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{заг.л.}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.7)$$

де ОА – величина оборотних активів підприємства в даному році, грн.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) підприємства  $K_{\text{авт.}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{ВК}}{\text{СА}}, \quad (2.8)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства, грн;

СА – величина сукупних активів підприємства, грн.

Коефіцієнт покриття зобов'язання власним капіталом підприємства  $K_{\text{покр.}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{ПЗ}}{\text{ВК}}, \quad (2.9)$$

Коефіцієнт рентабельності активів  $K_{\text{рент}}$  розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів Товариства:

$$K_{\text{рент.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СА}}, \quad (2.10)$$

де ЧП – величина чистого прибутку, грн;

Загальний коефіцієнт (поточної) ліквідності показує, скільки грошових одиниць поточних (оборотних) активів підприємства припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Оптимальне значення коефіцієнта більше одиниці. Основні показники фінансового стану ПрАТ «Володарка» наведені в таблиці 2.6

Значення коефіцієнта у 2021 році порівняно з попереднім знизилось на 48,17%, і становив 0,97, що свідчить про можливі проблеми із платоспроможністю, адже оборотних активів на той період було б недостатньо для того, щоб відповісти за усіма поточними зобов'язаннями. Проте, загальний коефіцієнт ліквідності станом на 2022 рік зріс на 26,39% порівняно з попереднім роком і становить 1,23, що знаходиться в оптимальних значеннях – це є позитивним явищем для підприємства.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові коефіцієнти діяльності ПрАТ «Володарка»

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства $K_{абс.л.}$	0,53	0,22	0,40	-0,31	-58,28	0,18	81,39
2. Загальний (поточний) коефіцієнт ліквідності $K_{заг.л.}$	1,87	0,97	1,23	-0,90	-48,17	0,26	26,39
3. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) підприємства $K_{авт.}$	0,72	0,54	0,54	-0,18	-24,79	0,00	0,58
4. Коефіцієнт покриття зобов'язання власним капіталом підприємства $K_{покр.}$	0,36	0,85	0,84	0,48	133,49	-0,01	-1,25
5. Коефіцієнт рентабельності активів $K_{рент}$	-0,16	-0,55	0,57	-0,39	-244,44	1,12	204,23

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, показує яка частина короткострокових позикових зобов'язань може бути при необхідності погашена негайно.

Оптимальне значення якого 0,25-0,5. З аналізу даних таблиці 2.6 спостерігаємо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році знизився на 58,28%, а в 2022 виріс на 81,39% порівняно з попереднім роком.



Станом на 2021 рік коефіцієнт становив 0,22 що вказує на те, що підприємство не зможе погасити борги у тому випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Але вже станом на 2022 рік коефіцієнт становить 0,4, що є в межах норми.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) підприємства, говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Оптимальне значення показника  $K_{\text{авт}} > 0,5$ . З таблиці 2.6 спостерігаємо динаміку до зниження показника станом на 2021 рік знизився на 24,79%, а у 2022 році залишився без змін порівняно з попереднім роком. У 2022 році значення коефіцієнта становить 0,54 – це свідчить про те, що підприємство здатне фінансувати 54% активів, за рахунок власних коштів. Показник знаходиться в оптимальному значення – це позитивне явище.

Коефіцієнт покриття зобов'язання власним капіталом підприємства характеризує залежність підприємства від залучених засобів. Оптимальне значення менше одиниці. Ми спостерігаємо, що на ПрАТ «Володарка» значення коефіцієнт покриття зобов'язання власним капіталом, за досліджуваний період – суттєво зріс, у 2021 році зріс 133,49%, а у 2022 році залишився майже на тому ж рівні порівняно з попереднім періодом та становить 0,84. Це значить, що підприємство залежить на 84% від залучених засобів, показник знаходиться в оптимальних значеннях.

Коефіцієнт рентабельності активів показує відсоток наскільки активи підприємства є вигідними в отриманні доходу. Як такого нормованого значення немає, чим більше тим краще (більше 0). З рисунку 2.6 видно, що показник набував тенденції до зменшення за 2020-2021 роки, так як на підприємстві спостерігались збитки і за цей період вони зростали. А вже станом на 2022 рік порівняно з попереднім роком коефіцієнт зріс на 204,23% і становив 0,57 – це позитивне явище. Чим вищим є показник, тим більш ефективним є весь процес управління, тому що показник рентабельності активів формується під впливом усієї діяльності підприємства.

Наведено динаміку зміни основних коефіцієнтів фінансового стану ПрАТ «Володарка» на рисунку 2.6.

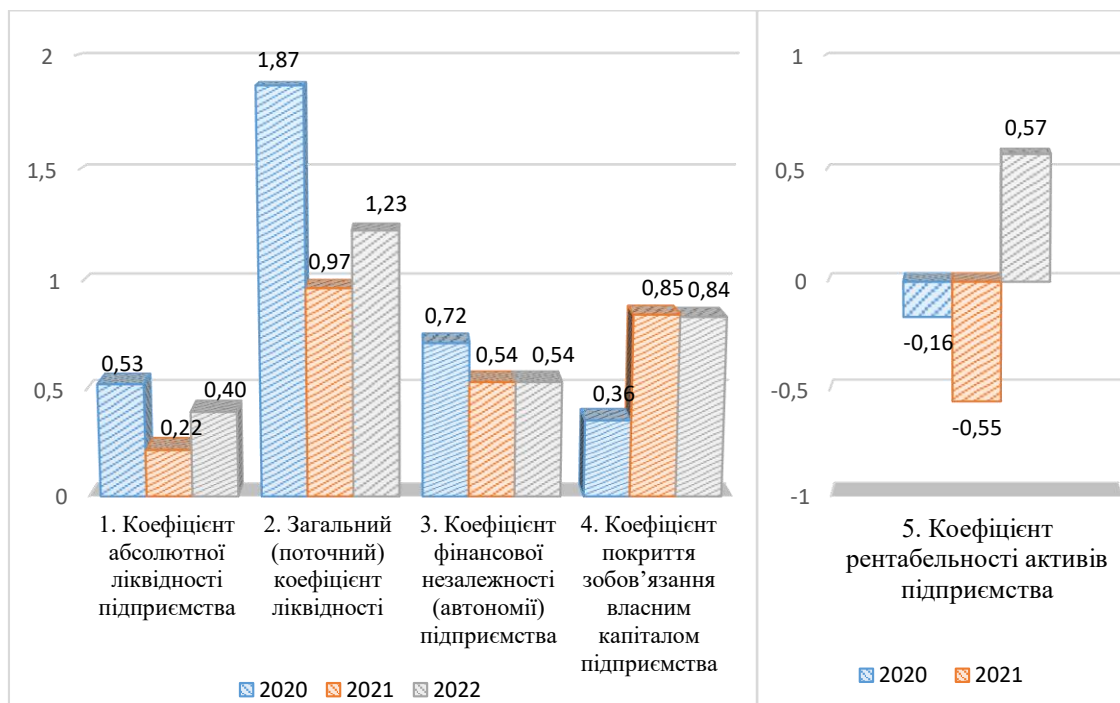


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних коефіцієнтів фінансового стану ПрАТ «Володарка»

Досвід різних компаній у розробці стратегій показує, що вони рідко зупиняються на якомусь одному стратегічному варіанті. У більшості випадків загальна стратегія – це декілька з перелічених стратегій. Етап формулювання стратегій полягає в досягненні цілей розвитку організації та доведенні загальної стратегії до завершеного рівня. Спосіб доведення може відрізнятися. Для цього слід використовувати цілі та завдання розвитку та всі види стратегічної інформації.

Кінцевим моментом у виборі стратегії розвитку є аналіз і оцінка альтернатив. Завдання оцінки полягає у виборі стратегії, яка забезпечить майбутню продуктивність організації та максимальну віддачу. Стратегічний вибір має ґрунтуватися на чіткій концепції розвитку організації, тобто на чіткій і недвозначній артикуляції, оскільки обрана стратегія тривалий час обмежувала свободу дій керівництва і має глибокий вплив на всі рішення, що приймаються керівництвом. . Тому обрані альтернативи ретельно досліджуються та оцінюються. Тому повинні братися до уваги багаточисленні чинники: ризик, досвід у минулих стратегіях, вплив часу і так далі.

Значить, проаналізувавши представлені можливі альтернативи, враховуючи дану специфіку підприємства, його умови, що склалися на ринку та стратегічну поведінку конкурентів, для досліджуваного ПрАТ «Володарка» можна

запропонувати деякі стратегії, а саме: «скорочення витрат», «маркетингова», «ефективного збуту продукції» «стратегія зростання», чи «диверсифікації».

## **2.2 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Володарки»**

Деякі питання аналізу конкурентоспроможності підприємства, вважається досить спрощеним. Досвід використання такого типу техніки накопичений розвинутими країнами з ринковою економікою, необхідно інтегрувати кращий закордонний досвід у вітчизняний. Трансформаційні зміни в економіці України підтверджують актуальність проблеми. Сутність, завдання та методика проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства визначається своїм розумінням і специфікою як визначення явища, що властиво ринковій економіці. Хоча поняття конкурентоспроможності зрозуміле, його широке використання є складним і нечітко поясненим. Це складна, багатодисциплінарна концепція, оскільки вона передбачає розгляд усі складові потенціалу бізнесу – виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси. Варто зазначити, що конкурентоспроможність є відносною, тобто чи має компанія переваги порівняно з іншими компаніями певного галузевого ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є дуже динамічною характеристикою: вона залежить не лише від статусу підприємства, а й від відповідних параметрів інших підприємств-конкурентів, пов'язана зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, існуючого балансу, влада на ринку вже сформувалася, а також змінюється ринок у зв'язку з появою нових компаній.

Отже, спочатку проаналізуємо конкурентне середовище ПрАТ «Володарка». Для дослідження конкурентного середовища скористаємося однією з поширених моделей п'яти конкурентних сил, запропонованих М. Портером. Завдання конкурентного аналізу полягає в тому, щоб оцінити кожен силу, визначити ступінь її тиску та характер конкуренції на ринку. П'ять сил конкуренції М. Портера включають: аналіз рівнів конкуренції в галузі, аналіз загрози появи нових конкурентів, аналіз споживчої влади на ринку, аналіз ринкової влади постачальника

та аналіз загрози появи заміників. Результати аналізу конкурентного середовища ПрАТ «Володарка» зведемо в таблицю 2.7, де проаналізовано детальний вплив кожної конкурентної сили на підприємство.

Таблиця 2.7 – Аналіз конкурентоспроможного середовища за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера у легкій промисловості

Конкурентна сила	Параметр оцінки	Оцінка параметру	Загальний бал	Максимальний бал
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Кількість конкурентів на ринку	3	11	12
	Темп зростання ринку	2		
	Рівень диференціації продукту	3		
	Обмеження в підвищенні ціни	3		
Загроза появи нових конкурентів	Торгові бренди з високим рівнем знання і лояльності	3	18	24
	Економія на масштабі під час виробництва продукції	2		
	Диференціація продукту	2		
	Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	3		
	Доступ до каналів розподілу	2		
	Політика уряду	2		
	Готовність гравців до зниження цін	2		
	Темп зростання галузі	2		
Ринкова влада споживачів	Частка споживачів із великим об'ємом продажів	1	7	12
	Схильність до придбання товарів-замінників	2		
	Чутливість до ціни	2		
	Незадоволеність якістю товарів на ринку	2		
Ринкова влада постачальників	Кількість постачальників	2	8	12
	Обмеженість продукції постачальників	2		
	Пріоритетність спрямування для постачальників	2		
	Витрати на перемикавання	2		
Загроза появи товарів-замінників	Товари-замінники	2	2	3

Джерело: розроблено автором на основі [58]

У силу різних масштаб оцінок, необхідно є побудова таблиці 2.7, у якій приведена зведена оцінка кожної загрози за 5-тибальною шкалою

Таблиця 2.8 – Зведена оцінка п'яти сил конкуренції за М. Портером у текстильній галузі

Конкурентна сила	Оцінка	Підсумковий бал за п'ятибальною шкалою
Внутрішня конкуренція	11 (з 12)	4,58
Нові конкуренти	18 (з 24)	3,75
Влада споживачів	7 (з 12)	2,92
Влада постачальників	8 (з 12)	3,33
Товари-замінники	2 (з 3)	3,34

Далі відобразимо результати аналізу у вигляді пелюсткової діаграми (див. рисунок 2.7)

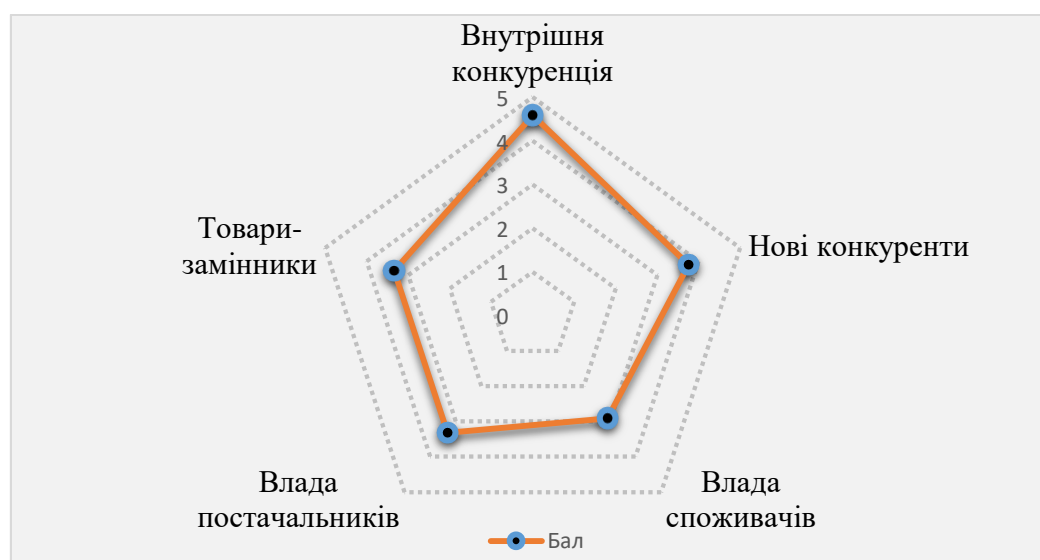


Рисунок 2.7 – Діаграма п'яти сил конкуренції за М. Портером

Отже, проаналізувавши конкурентне середовище ПрАТ «Володарка» можна стверджувати, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції характеризується досить високим рівнем конкуренції. Це пов'язано з тим що на ринку легкої промисловості України функціонує безліч підприємств. Велика кількість існуючих продавців на ринку займаються дистрибуцією товарів, що робить конкуренцію в галузі досить високою.

З аналізу таблиці 2.8 можемо стверджувати про високий рівень появи нових конкурентів. Так наприклад, поява нових секонд-хендів, що пропонують товари за низькою ціною ускладнює становища на ринку. Не має ніяких штучних бар'єрів, що могли б зашкодити появі нових виробників.

Стосовно ринкової влади споживача, то вона характерна середнім рівнем. Покупці не сильно чутливі до ціни, при відповідності продукції всім заявленим якісним та дизайнерським вимогам, незначна різниця в ціні не буде звертати на неї уваги. Провівши аналіз ринкової влади постачальників, можна сказати, що вона теж має середній рівень впливу. Існує значна кількість потенційних постачальників, проте підприємство стабільно користується декількома. Можуть спостерігатися не значні витрати при заміні постачальника.

Виходячи з проведеного аналізу параметру товарів-замінників, спостерігаємо, що є значний їх вплив. Ринок не стоїть на місці, з науковим розвитком та появою нових технологій та пошуком і створенням нових ресурсів, можлива появи нових товарів-замінників зростає.

Конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від зовнішнього конкурентного середовища, але й від внутрішнього стану підприємства, то виникає необхідність здійснення оцінки системи менеджменту підприємства. Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» наявна у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка»

Категорія	Максимум	Оцінка
1. Планування	20	15
1.1. Встановлення цілей та завдань	5	4
1.2. Збір та аналіз інформації про споживачів та ринок	5	4
1.3. Збір та аналіз інформації про конкурентів	5	3
1.4. Планування ресурсів	5	4
2. Організація	20	13
2.1. Формування організаційної структури	5	4
2.2. Розподіл повноважень та відповідальності	5	3
2.3. Виконання основного процесу	5	4
2.4. Ефективність створення нових цінностей для споживачів	5	2

## Продовження таблиці 2.9

3. Мотивація	20	11
3.1. Формування корпоративної культури	5	2
3.2. Умови для професійного розвитку	5	4
3.3. Рівень потреб працівників	5	3
3.4. Задоволення працівників результатами своєї діяльності	5	2
4. Контроль	20	14
4.1. Система контролю якості бізнес-процесів	5	4
4.2. Вимір ступеня задоволеності споживачів	5	3
4.3. Раціональне використання усіх видів ресурсів	5	4
4.4. Відповідність отриманих результатів поставленим цілям	5	3
5. Координація	20	15
5.1. Поєднання та координація функцій	5	4
5.2. Встановлення внутрішніх зв'язків підприємства	5	4
5.3. Система вирішення конфліктів	5	3
5.4. Перегляд та корегування планів	5	4
Загальна оцінка менеджменту	100	68

Отримані результати дослідження дають нам підставу стверджувати про те, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» знаходиться на достатньому рівні, проте спостерігаються проблемні місця, які необхідно удосконалювати.

Результати оцінки менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка», які побудовані у вигляді пелюсткової діаграми по кожному з п'яти критеріїв відображено на рисунку 2.8.

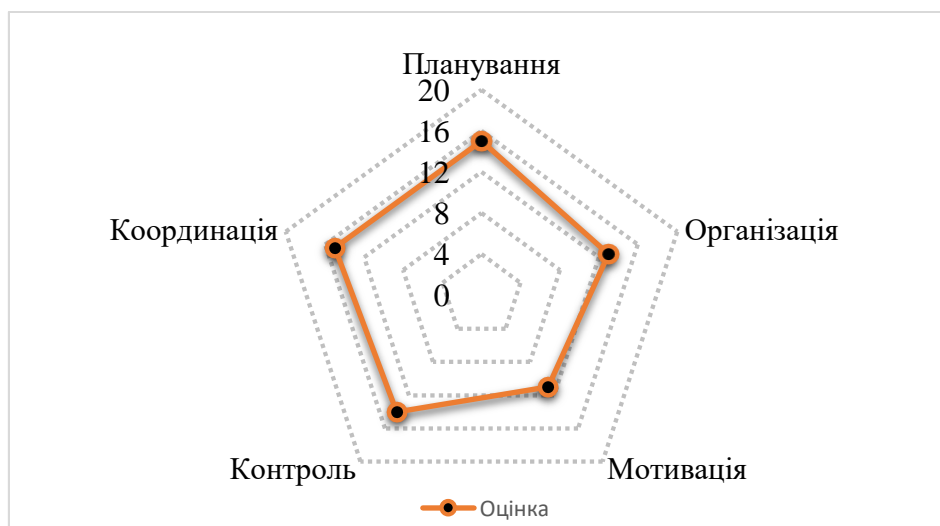


Рисунок 2.8 – Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка»

Отже, з оцінка менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» можна стверджувати, що підприємство має деякі проблеми з організацією та мотивацією працівників, тому цей напрям менеджменту потребує удосконалення.

Комплексний (інтегральний) метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на застосуванні комплексних (групових, узагальнених і інтегральних) показників, або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованої продукції й зразка. Проаналізовано конкурентоспроможності продукції ПрАТ "Володарка" за комплексним методом оцінки конкурентоспроможності.

За основу дослідження взято «брюки чоловічі чорні 103070» виробництва ПрАТ "Володарка", і «брюки чоловічі чорні Alex», що вироблені конкурентом ПрАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся ". Проведено порівняльний аналіз техніко-економічних показників (див. таблицю 2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняльний аналіз техніко-економічних показників продукції

Показник	Варіанти		Одиничний показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості параметра
	Конкурент брюки чоловічі чорні Alex	Товар 2 брюки чоловічі чорні 103070		
1. Якість %	88	85	0,97	0,2
2. Комфортність%	88	84	0,95	0,12
3. Матеріал %	85	92	1,08	0,18
4. Стійкість з'єднувальних швів%	90	96	1,07	0,14
5. Повітропроникаємість %	92	80	0,87	0,08
6. Надійність %	88	92	1,05	0,2
7. Теплозахисність %	76	94	1,24	0,08
8. Ціна грн.	1019	980	1,04	-

За даними таблиці 2.8 розраховано одиничні показники конкурентоспроможності виробу, за допомогою формул (1.6 та 1.7):



$$q_1 = \frac{85}{88} = 0,97;$$

$$q_2 = \frac{84}{88} = 0,95;$$

$$q_3 = \frac{92}{85} = 1,08;$$

$$q_4 = \frac{96}{90} = 1,07;$$

$$q_5 = \frac{80}{92} = 0,87;$$

$$q_6 = \frac{92}{88} = 1,05;$$

$$q_7 = \frac{94}{76} = 1,24.$$

У висновку, після того, як розраховані всі одиничні параметричні показники, визначається узагальнений (груповий) показник, який характеризує відповідність виробу потреби у ньому, розрахований за формулою (1.8):

$$I_{\text{ТП}} = (0,97 \times 0,2) + (0,95 \times 0,12) + (1,08 \times 0,18) + (1,07 \times 0,14) + (0,87 \times 0,08) + (1,05 \times 0,2) + (1,24 \times 0,08) = 1,03.$$

При порівнянні економічних параметрів (ціни споживання) слід використовувати показник індексу економічного параметру, визначений за формулою (1.10):

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{980}{1019} = 0,96$$

Значить, індекс економічних параметрів становить 0,96 – це означає, що Товар 2 (ПрАТ "Володарка") за економічними параметрами на 4% більш конкурентоспроможний в порівнянні з товаром-конкурентом. Чим менша ціна споживання, тим більший рівень конкурентоспроможності, так як це означає, що споживач має можливість придбати одиницю якості одного з порівнюваних товарів дешевше, ніж другого. Товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, а значить загальний показник для нормативних параметрів дорівнює 1.

Далі на основі загальних показників по нормативних, технічних і економічних параметрах, визначений інтегральний показник рівня конкурентоспроможності (ІК) виробу, розраховано за формулою (1.11):

$$ІК = 1 \times \frac{1,03}{0,96} = 1,07.$$

Якщо  $ІК > 1$ ;  $1,07 > 1$  – рівень конкурентоспроможності виробу за показником якості вищий за виріб-аналог у конкурентів.

Тому, в результаті дослідження показник  $ІК > 1$ , то можна стверджувати, що досліджуваний виріб – конкурентоздатний. У нашому випадку  $ІК$  становить  $1,07 > 1$ , що значить рівень конкурентоспроможності виробу за показниками якості вищий за виріб-аналог у конкурентів.

Значить, рівень конкурентоспроможності товарів майже рівний. Проте, «брюки чоловічі чорні 103070» виробництва ПрАТ "Володарка" незначно, але більш конкурентоспроможні за «брюки чоловічі чорні Alex» виготовлені ПрАТ "Виробничо-комерційна фірма" Леся". За економічними параметрами більше на 4%, за технічними на 3%. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності продукції становить 1,07, що є більше одиниці, а значить товар – конкурентоспроможний.

Одним із поширених методів дослідження конкурентоспроможності підприємства є метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможним підприємством є те де найкращим чином буде організована робота усіх служб та підрозділів. На ефективність функціонування кожної із служб буде впливає велика кількість факторів та ресурсів підприємства. Оцінка ефективності функціонування кожного із підрозділів передбачає дослідження ефективності використання ним ресурсів. В основі цього методу покладено оцінку 4-х груп показників або ще критеріїв конкурентоспроможності (див. таблицю 1.5).

Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства та їх трансформація у відносні величин зведено у таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Бали 2021 р.	Бали 2022 р.
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства					
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.	0,23	0,26	0,36	5	5
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	21,62	12,55	16,73	5	5
1.3. Рентабельність товару, %	107,5	96,68	144,55	5	15
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	605,76	463,48	525,22	5	5
2. Фінансовий стан підприємства					
2.1. Коефіцієнт автономії	0,72	0,54	0,54	5	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	2,75	1,18	1,19	5	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	0,22	0,40	5	5
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5,53	3,88	6,87	5	15
3. Ефективність організації збуту та просування товарів					
3.1. Рентабельність продажу, %	-5,86	-31,63	14,47	5	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,15	0,21	0,18	15	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,95	0,8	0,88	5	5
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,7	0,56	0,82	5	15
4. Конкурентоспроможність товару					
4.1. Якість товарів	0,94	0,94	0,95	10	15

Для переведення показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників можуть виступати: показники підприємства, котрі оцінюються за минулі роки. В якості базового показника візьмемо 2020 рік.

Використовуючи формули (1.1-1.4) розрахуємо наступні показники:

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$1) ВД = 0,31 * 5 + 0,19 * 5 + 0,4 * 5 + 0,1 * 5 = 5$$

$$2) ВД = 0,31 * 5 + 0,19 * 5 + 0,4 * 15 + 0,1 * 5 = 8,7$$

А також критерій фінансового стану підприємства дорівнює:

$$1) \Phi\Pi = 0,29 * 5 + 0,2 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 5 = 5$$

$$2) \Phi\Pi = 0,29 * 5 + 0,2 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 15 = 6,5$$

Далі критерій ефективності організації збуту та просування товару

$$1) E3 = 0,37 * 5 + 0,29 * 15 + 0,21 * 5 + 0,14 * 5 = 7,95$$

$$2) E3 = 0,37 * 15 + 0,29 * 15 + 0,21 * 5 + 0,14 * 15 = 13,05$$

Тоді коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства буде становити:

$$1) \text{ККП} = 0,15 * 5 + 0,29 * 5 + 0,23 * 7,95 + 0,33 * 10 = 7,33$$

$$2) \text{ККП} = 0,15 * 8,7 + 0,29 * 6,5 + 0,23 * 13,05 + 0,33 * 15 = 11,14$$

Отже, за розрахованими вище показниками визначено, що коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства станом на 2021 рік становить 7,33, а станом на 2022 рік 11,14 (за базовий взято 2020 рік). Таким чином, ми можемо стверджувати, що коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства у 2022 році вищий ніж був у 2021 році ( $11,14_{2022} > 7,33_{2021}$ ). Значить господарська діяльність підприємства у 2022 році призвели до зростання конкурентоспроможності підприємства порівняно з попереднім роком. Що свідчить про покращення становища підприємства.

### 2.3 Дослідження системи управління на ПрАТ «Володарка»

Система управління підприємством — це сукупність підсистем, що відображають певні сторони менеджменту: цілі, функції, принципи, методи, органи управління, кадри, техніку і технологію тощо. Її мета — розробка та реалізація менеджменту впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів загального розвитку. Тому під системою управління розуміється система, яка впливає на об'єкт управління і одночасно переводить його в потрібний стан за певними кількісними і якісними параметрами, складається з елементів, що мають спільне призначення діяльності.

З точки зору управління бізнес-діяльністю — це система, що складається з взаємопов'язаних елементів, таких як економічні, соціальні, технічні та організаційні елементи, які, у свою чергу, служать компонентами підсистем, а саме керованої та

підсистеми що управляє. Об'єкт управління (менеджер) - це об'єкт і суб'єкт управління.

Ефективність управляючої підсистеми змінюється залежно від цілей складної системи (управляючими підсистеми та керованими підсистеми). Тому її структуру слід змінити таким чином, щоб управлінська робота максимізувала високий рівень ефективності, якості та адекватної цілеспрямованості функціонування керованих об'єктів (а отже, і системи в цілому). Можна запропонувати розширений набір елементів, включених до системи управління, що складається з чотирьох підсистем: методології, структури, процесів і техніка управління. До методів управління належать: цілі та завдання, принципи, закони та нормативні акти, функції та методи управління. Процеси управління - це: системи зв'язку, методи управління (прийняття та реалізації управлінських рішень), представництво, інформаційне забезпечення. Структура управління включає: функціональну та організаційну структури, плани організаційних взаємовідносин, конкретні плани взаємодії з вищими керівними органами, кадрові структури. Техніка управління являє собою: комп'ютерну та організаційну техніку, тобто офісні меблі та мережі зв'язку (внутрішні чи зовнішні типу Інтернет), систему документообігу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також є сукупністю організаційних структур, ресурсів, процесів і методів, необхідних для її створення та впровадження. Реалізувати умови, що сприяють формуванню конкурентних переваг у поточному чи майбутньому бізнес-середовищі. Основні компоненти системи управління конкурентоспроможністю організації наведено на рис. 2.

Управління конкурентоспроможністю ми трактуємо як виконання загальних функцій управління, а саме планування, організація, мотивація, контроль та визначати стратегії та політику у сфері створення і реалізацію конкурентоспроможну продукцію, цілі та обов'язки даного напрямку діяльності суб'єкт підприємницької діяльності, який реалізується за допомогою планування конкурентоспроможності, оперативного управління, її забезпечення та вдосконалення в рамках певної системи конкурентоспроможності [59].

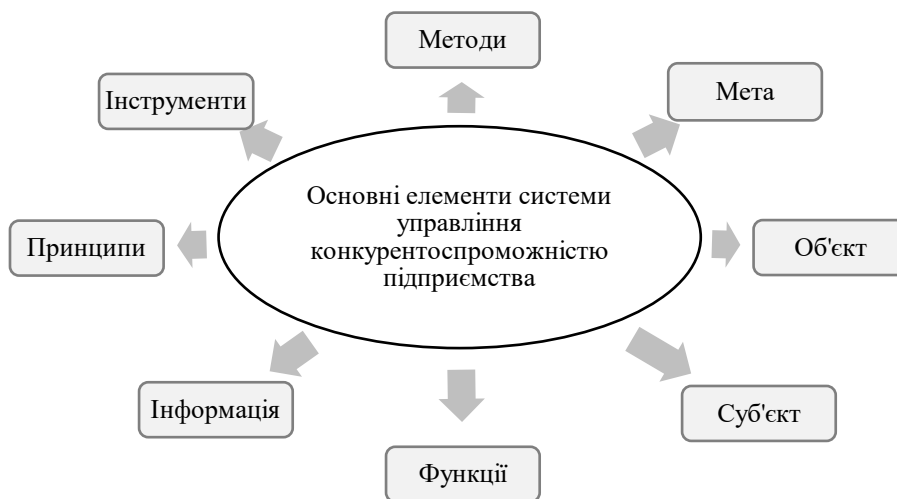


Рисунок 2.9 – Основні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність підсистем, що відображає агрегований набір операцій про підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для ПрАТ «Володарка», конкурентоспроможність підприємства означає випуск на ринок у підсумку конкурентоздатних товарів при належному функціонуванні усієї організації як системи. Так як ПрАТ «Володарка» з'явилася на ринку відносно давно, то і розміри її є значними, в компанії використовується лінійна структура управління. Розглянемо організаційну структуру управління ПрАТ «Володарка» (див. рисунок 2.10).

Головним на будь-якому рівні є керівник – єдиначальник, який виконує всі функції управління та звітує перед вищестоящими з усіх питань. Це приналежність керівників різних рівнів по вертикалі (лінії), як адміністративно, так і функціонально.

Подібна структура має масу переваг і дозволяє управляти нею швидко і якісно. Найпростіший: є один канал зв'язку (вертикаль), і кожен підлеглий має лише одного керівника. Це сприяє чіткому та ефективному управлінню та підвищує відповідальність керівника за ефективність очолюваного відділу. Крім своїх переваг, вона має багато недоліків, серед яких можна виділити, наприклад, обмеження ініціативи нижчих співробітників і невідповідності між відділами. У такому типі

організаційної структури управління керівник повинен бути висококваліфікованим фахівцем широкого профілю, здатним вирішувати будь-які стратегічні та поточні завдання діяльності, що виникають у підлеглих йому підрозділах.

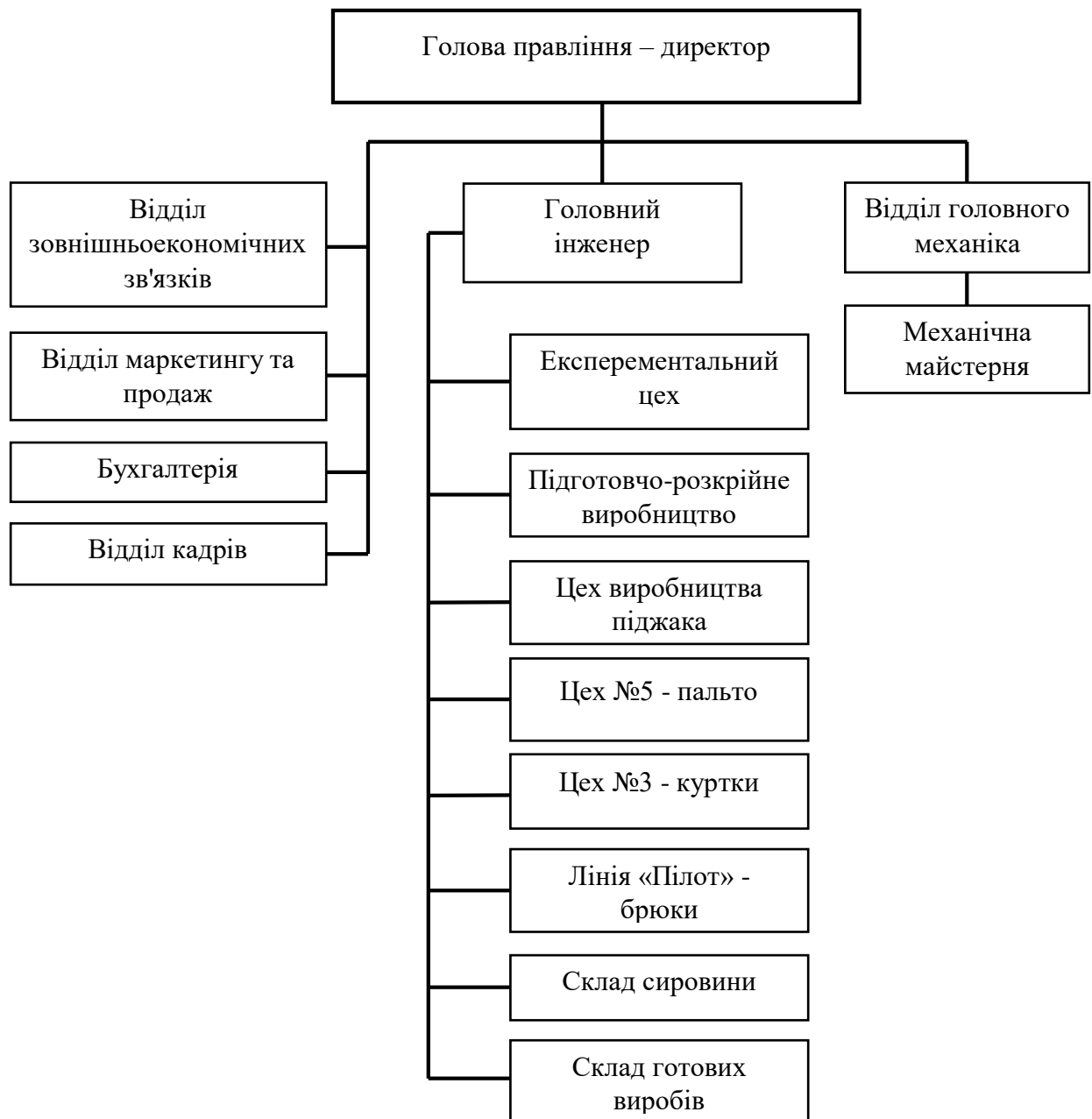


Рисунок 2.10 – Організаційна структура управління ПрАТ «Володарка»

До обов'язків директора підприємства входить керівництво роботою в організаційних рамках усіх видів діяльності, організація та взаємодія роботи виробничих підрозділів та інших структурних підрозділів відповідно до положень

чинного законодавства; Забезпечувати виконання завдань та цілей організації та всіх її зобов'язань перед постачальниками, замовниками та банками; організувати виробничо-господарську діяльність на основі раціонального планування її матеріальних, фінансових і трудових витрат з урахуванням кон'юнктури на ринку товарів та послуг. Усі питання вирішуються в межах наданих повноважень, а виконання окремих виробничо-господарських функцій покладається на інших посадових осіб-представників.

Підсумовуючи вищесказане та аналізуючи структуру на ПрАТ «Володарка», хочеться зазначити, що на сучасному етапі організації робота підприємства є злагодженою з використанням лінійної структури управління, але доцільно здійснювати організаційну структуру лінійно-функціонального типу. Ця зміна не лише підвищить продуктивність праці співробітників і окреслить шляхи розширення виробництва, а й підвищить функціональність існуючих систем управління, зробивши їх більш ефективними та адаптованими до внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища. Що допоможе підвищити систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

### **Висновки до другого розділу**

У другому розділі роботи було досліджено господарська діяльність ПрАТ «Володарка». Дане підприємство функціонує у легкій промисловості та займається пошиттям верхнього одягу, оптовою торгівлею одягом, а також роздрібною торгівлею одягом.

Були розраховані основні фінансово-економічні показники підприємства, і визначено, що на ПрАТ «Володарка» за 2020-2021 роки, спостерігалась збиткова діяльність. Нестабільність політичної та економічної ситуації, що спостерігалась протягом останніх років, спричинила погіршення стану державних фінансів, що в свою чергу спричинило до невизначених відносин з замовниками послуг, які теж не могли визначитись в необхідності отримання послуг із зниженням реалізації своїх товарів. Захворювання на коронавірус (COVID-19) поширилось по всьому світу та



впроваджені карантинні заходи негативно впливали на підприємство протягом 2020-2021 років. Проте підприємству вже у 2022 році вийшло вибратись з кризи та отримати чистий прибуток на суму 18040,3 тис. грн.

Спостерігається тенденція до зниження вартості необоротних активів підприємства – це спричинено через зменшення вартості основних засобів та зростанням їх зносу. За результатами показників рентабельності, спостерігалась негативна динаміка за 2020-2021 роки – це пов'язано з неефективною системою управління і збитковою діяльністю за цей період, проте у 2022 році ситуація суттєво покращилась і показники рентабельності набувають позитивних значень. Головними проблемами, що впливають на діяльність підприємства є те що йому не вистачає власних коштів, тому товариство постійно користується кредитами банків. За результатами аналізу основних фінансових коефіцієнтів діяльності ПрАТ «Володарка», визначено, що у динаміці спостерігались незначні відхилення, але станом на 2022 рік усі досліджувані показники в межах норми, а отже підприємство є платоспроможним.

Далі за проаналізованою моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, визначено високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції на ринку. Отримані результати дослідження дають нам підставу стверджувати про те, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» знаходиться на достатньому рівні, проте підприємство має деякі проблеми з організацією та мотивацією працівників, тому цей напрям менеджменту потребує удосконалення. За розрахованим комплексним (інтегральний) методом оцінки конкурентоспроможності продукції, визначено, що аналізований продукт є конкурентоздатним.

За досліджуваними критеріями та показниками конкурентоспроможності підприємства в динаміці, виявлено, що коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства у 2022 році вищий ніж був у 2021 році. А значить діяльність підприємства за останній рік призвела до зростання конкурентоспроможності. Проаналізовано наявну систему управління підприємства, та розглянуто її існуючу організаційну структуру управління ПрАТ «Володарка», що потребує внесення змін для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

### **3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»**

#### **3.1 Розробка та обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ПрАТ «Володарка»**

Процес відбору стратегії здійснюється за допомогою аналізу всіх аспектів господарської діяльності підприємства, майбутніх ринків (аналіз попиту та пропозиції), організаційних можливостей, бюджетної та податкової політики, наслідків, вплив економічних тенденцій на економіку підприємства.

Стратегія – це довгостроковий, якісний напрямок розвитку організації, спрямований на зміцнення позицій на ринку, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей, основним завданням якої є забезпечення впровадження інновацій і змін всередині організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнє середовище, внутрішня координація та прогнозування змін майбутньої діяльності. Усі відомі на сьогодні корпоративні стратегії можна об'єднати в певні групи, але слід зазначити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди має індивідуальність, оскільки вона формується та реалізується під впливом багатьох факторів. Незважаючи на те, що немає двох абсолютно однакових стратегій, в управлінні підприємства часто визначають узагальнені стратегії.

Управління стратегією розвитку підприємства є не самоціллю, а фактором досягнення довгострокових стратегічних цілей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах нестабільного уряду та недосконалих державних інституцій та перебування країни в стані війни, розвиток стратегічного корпоративного менеджменту відбувався в досить специфічних умовах, що обмежувало можливість перенесення західних моделей менеджменту в цю сферу. У зарубіжній економічній літературі існує велика кількість концепцій, що дозволяють обґрунтувати конкурентну стратегію підприємства та описати основні

чинники формування конкурентної позиції на ринку. Визначаючи різні методи, механізми, інструменти з допомогою яких підприємство зможе досягти значних конкурентних переваг. Зазвичай основну увагу приділяють місцю та ролі стратегічного управління в загальному управлінні підприємством. В сучасному стані в Україні керівники підприємств зазвичай орієнтуються на досягнення короткострокових цілей, серед яких характерно отримання максимального прибутку в найкоротшій термін.

Забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» можна отримати завдяки:

- зниженій ціні на продукцію;
- запуск нового продукту;
- продавати товари через більше торгових представників та ін.

ПрАТ «Володарка» може приділити більше уваги на внутрішній ринок за рахунок розширення мережі продажів та активної рекламної політики. Налагодження стабільних економічних зв'язків із постачальниками сировини.

Розширення продажів передбачає використання широкого асортименту маркетингових інструментів, тісно пов'язаних між собою:

- дослідження ринку;
- канали збуту;
- ціни;
- реклама;
- послуги.

Матриця можливостей по товарах/ринках передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту (див. рисунок 3.1):

- проникнення на ринок;
- розвиток ринку;
- розробка товару;
- диверсифікація.

Матриця "товар/ринок" є класичною моделлю, що використовується при розробці стратегії, а також своєрідним практичним інструментом для класифікації продукції та ринків (або споживачів), залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції на даному ринку.

		Р И Н О К	
		Старий	Новий
Т О В А Р	Старий	Проникнення на ринок	Розвиток ринку
	Новий	Розробка товару	Диверсифікація

Рисунок 3.1 – Матриця "товар/ринок"

Матриця "товар/ринок" показує, як можливість успішного продажу зменшується при збільшенні розриву між тенденціями виробництва основної продукції та тенденціями, що господарюють на головних ринках.

Кожна із названих стратегій ефективна за певних умов:

- стратегія проникнення на ринок — ефективна коли ринок ненасичений продукцією, або коли він збільшується;
- стратегія розвитку ринку — якщо підприємство розширює свій ринок чи виникають нові сегменти ринку або виявлені нові напрямки застосування товарів та продукції, що вже існують;
- стратегія розробки товару — актуальна тоді, коли торгові підприємства користуються прихильністю споживачів та підприємство розробляє нові і модифіковану продукцію для існуючих ринків;
- стратегія диверсифікації — застосовується для того, щоб уникнути залежності від одної асортиментної групи. Ці товари можуть бути новими для галузі чи лише для фірми.

Тому далі дослідимо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ПрАТ «Володарка» (див. таблицю 3.1).

Сильні сторони – це внутрішні якості послуг та товарів, а також самого підприємства, які є важливою перевагою в компанії (товару, послуги) та допомагають збільшити продажі та частку, що на ринку. Слабкі сторони підприємства, продукту

або послуги, технічні певні обмеження, потенційні можливі перешкоди швидкому зростанню або розвитку. Необхідно постійно стежити за ними та усувати до того, як вони почнуть заважати збільшенню продажів та досягнення основних цілей підприємства.

Таблиця 3.1 - Загальні характеристики сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ПрАТ «Володарка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість сировини.</li> <li>2. Розвинутий бренд.</li> <li>3. Запровадження нових технологій та обладнання.</li> <li>4. Переваги у сфері якості товарів.</li> <li>5. Наявність власного магазину.</li> <li>6. Імідж підприємства.</li> <li>7. Досвід роботи на ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатність фінансових ресурсів .</li> <li>2. Старіння робітничого складу.</li> <li>3. Низька мотивація персоналу.</li> <li>4. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку підприємства.</li> <li>5. Обмежені інвестиційні можливості.</li> <li>6. Залежність від постачальників сировини.</li> </ol>

Визначимо зовнішні загрози та можливості ПрАТ «Володарка» (див. табл.3.2).

Можливості – завжди є певні фактори, які можна було б використати на користь самого підприємства. Необхідно постійно стежити за ринком та помічати такі можливості, щоб вчасно їх використати.

Загрози – зовнішні події, які потенційно можуть загрожувати вашій справі, то можуть призвести до зниження прибутку, зіпсувати репутацію, або перешкодити виробництву тощо.

Таблиця 3.2 - Загальні зовнішні можливості та загрози ПрАТ «Володарка»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки збуту.</li> <li>2. Можливості розширення асортименту товарів.</li> <li>3. Купівельна спроможність іноземних покупців.</li> <li>4. Пошук нових постачальників сировини.</li> <li>5. Вдосконалення системи збуту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика кількість конкурентів.</li> <li>2. Нестабільна політичної ситуації в країні, стан війни.</li> <li>3. Зменшення попиту на продукцію підприємства.</li> <li>4. Банкрутство.</li> <li>5. Зменшення кількості споживачів.</li> <li>6. Зростання ціни на сировину</li> </ol>

Приватне акціонерне товариство “Володарка” сьогодні – це динамічне підприємство, що активно розвивається, незмінною спеціалізацією якого є виробництво класичного чоловічого одягу.

Місія фірми - задоволення споживчого попиту в товарах.

Вироби від «Volodarka» уособлюють діловий і вільний стиль в сучасній моді.

Варто відзначити, що на фірмі система стратегічного планування функціонує не досить ефективно, адже немає чітко сформованої місії. Місія має містити в собі погляди керівництва на те, як має розвиватись підприємство. Також невід’ємною складовою місії стає стимулювання працівників до більш відданої праці і зниження ризику щодо неефективних рішень. Тому, можна сказати, що на підприємстві панує не високий рівень корпоративної культури, тому працівники не є частиною організаційного функціонування підприємства і мають мінімальний вплив на вище керівництво. В інформаційному потоці переважає низхідний характер.

Для покращення діяльності підприємства та обрання ефективної маркетингової стратегії проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Володарка» (див. рисунок 3.2), на основі складених раніше таблиць 3.1 та 3.2.

SWOT - це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію.

SWOT може допомогти проаналізувати підприємство із стратегічної точки зору. Це допоможе визначити, як використати можливості, використовуючи сильні сторони та як уникнути загроз та усунути слабкі сторони.

SWOT-аналіз діяльності підприємства був придуманий чотирма вченими Гарвардського університету ще у 1965 році. Даний спосіб аналізу для створення та розробки стратегії виявився настільки корисним, що його й досі використовують для дослідження не лише комерційних підприємств, а і некомерційних організацій, людей та навіть міст.

Традиційний метод SWOT — аналізу надає можливість провести детальне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зовнішнє Середовище	Можливості					Загрози					
	1. Вихід на нові ринки збуту	2. Можливості розширення асортименту товарів.	3. Купівельна спроможність іноземних покупців	4. Пошук нових постачальників сировини	5. Вдосконалення системи збуту	1. Велика кількість конкурентів	2. Нестабільна політична ситуація в країні, стан війни	3. Зменшення попиту на продукцію підприємства	4. Інфляція	5. Зменшення кількості споживачів	6. Зростання ціни на сировину
<b>Сильні сторони</b>											
1. Висока якість сировини	<p style="text-align: center;"><b>Поле СіМ</b></p> 1. Впровадження асортиментної політики 2. Застосування нових прийомів маркетингу та реклами може підштовхнути інтерес до своїх товарів, розширити попит.					<p style="text-align: center;"><b>Поле СіЗ</b></p> 1. Підвищити якість та асортимент послуг. 2. Підтримка репутації на існуючому ринку. 3. Своєчасно реагувати на смаки та потреби споживачів.					
2. Розвинутий бренд											
3. Запровадження нових технологій та обладнання											
4. Переваги у сфері якості товарів											
5. Наявність власного магазину											
6. Імідж підприємства											
7. Досвід роботи на ринку											
<b>Слабкі сторони</b>											
1. Недостатність фінансових ресурсів	<p style="text-align: center;"><b>Поле СлМ</b></p> 1. Зростання обсягів вироблених продуктів за рахунок більш ефективного використання всіх наявних ресурсів 2. Пошук та вихід на нові ринки збуту. 3. Просунути маркетинг підприємстві на новий рівень. 4. Пошук нових постачальників сировини.					<p style="text-align: center;"><b>Поле СлЗ</b></p> 1. Впровадження нових інновацій. 2. Навчання персоналу та покращення їх кваліфікації. 3. Впровадження нових методів мотивації персоналу 4. Задоволення потреб споживачів для усунення конкурентних вад. 5. Швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підлаштовуватись під нього					
2. Старіння робітничого складу											
3. Низька мотивація персоналу											
4. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку підприємства											
5. Обмежені інвестиційні можливості											
6. Залежність від постачальників сировини											

Рисунок 3.2 – Матриця SWOT-аналіз для підприємства ПрАТ «Володарка»

На основі проведеного вище дослідження сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ПрАТ «Володарка» буде запропонована стратегія – зростання.

Для базової стратегії зростання запропонуємо таку стратегічну альтернативу, як впровадження асортиментної політики підприємства, тобто формування оптимального товарного портфелю в умовах сучасного ринку.

Асортиментна політика – це одна із сфер діяльності директора й фахівців підприємства, що являє собою сукупність певних принципів, стратегій та методик, що призводять до утворення оптимального асортименту товарів, що випускає підприємством, з метою підвищити ефективність діяльності підприємства та задоволення поточних потреб споживачів. Розглянемо запропоновані основні цілі асортиментної політики на рисунку 3.3

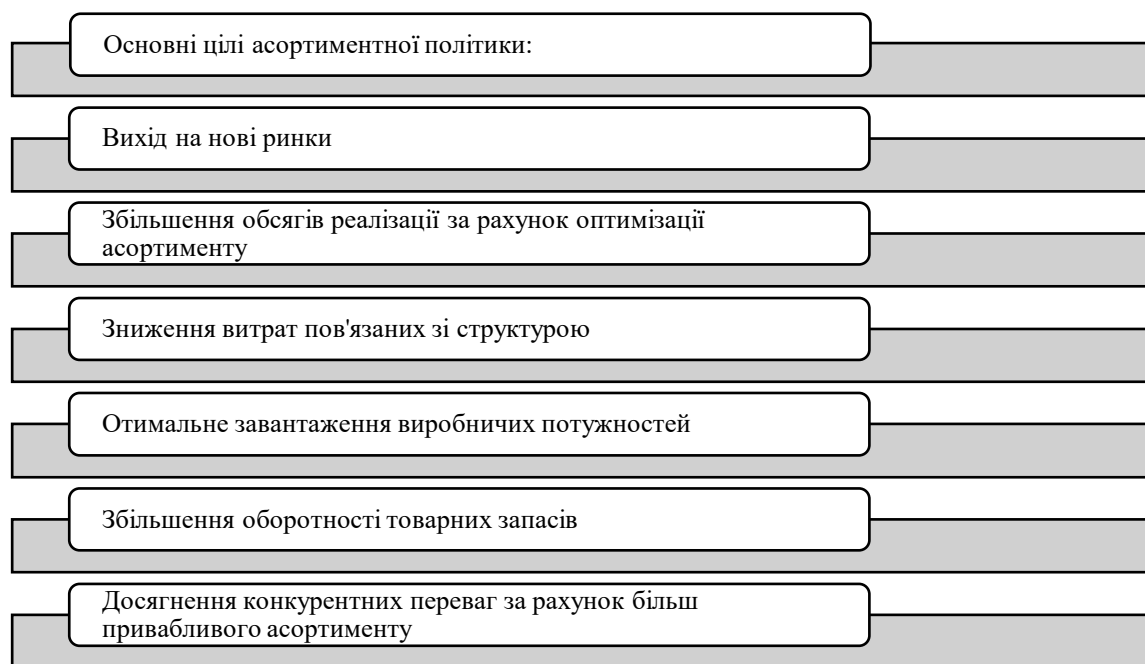


Рисунок 3.3 – Цілі асортиментної політики

З впровадженням асортиментної політики на підприємстві, з'явиться можливість досягти більших конкурентних переваг для підприємства.

Тому, на основі проведених досліджень в науковій роботі, з'являється можливість сформулювати механізм для підвищення конкурентоспроможності підприємства легкої промисловості який продемонстровано на рисунку 3.4.



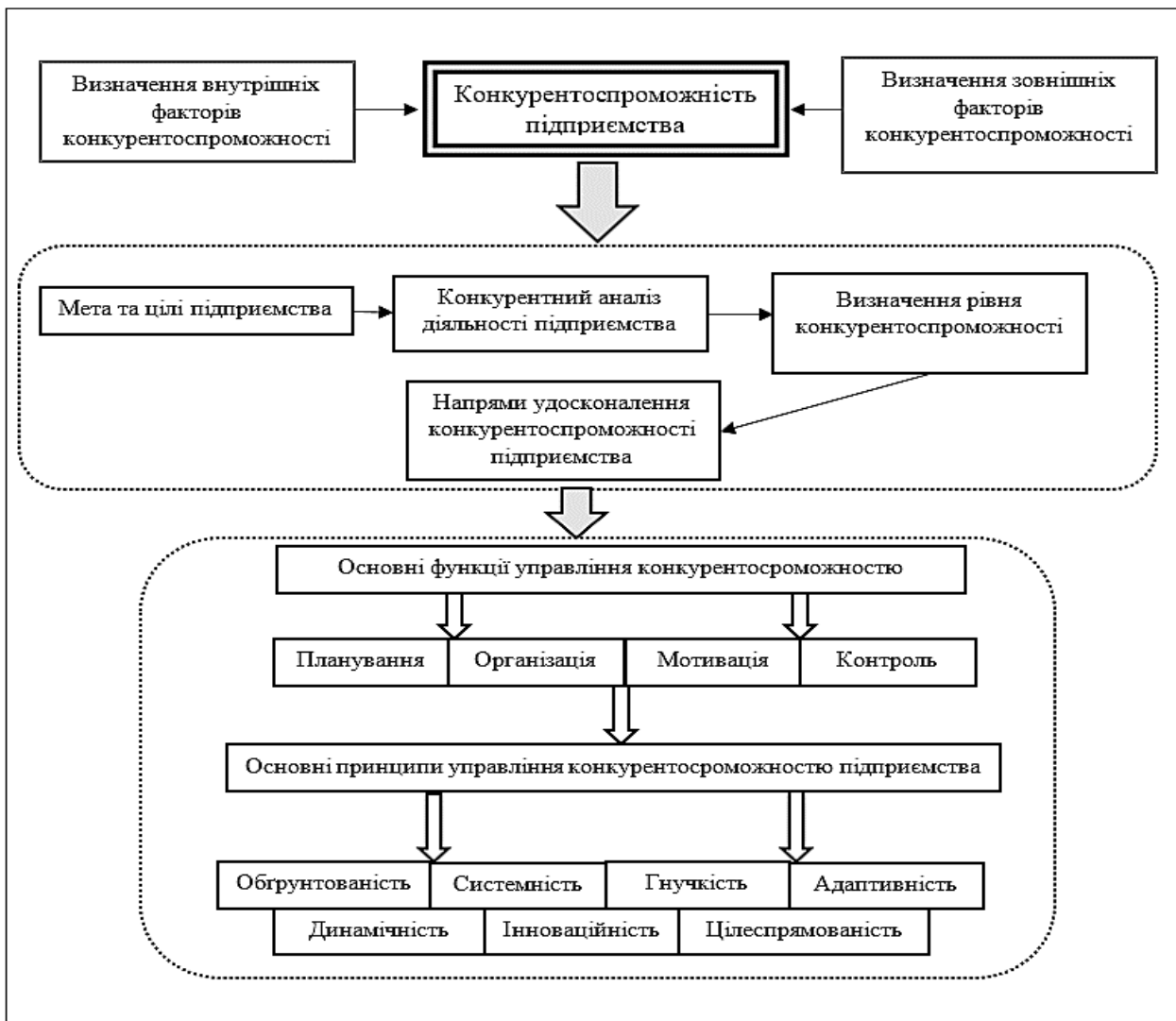


Рисунок 3.4 – Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Механізм забезпечить поєднання функцій і принципів управління конкурентоспроможністю підприємства. На цій основі нами запропонований спосіб передбачає використання таких ключових складових: визначення основних цілей і завдань бізнесу, SWOT аналіз Бізнес-середовище, визначення стандартів та показників конкурентоспроможності підприємства, визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, визначення напрямку удосконалення конкурентоспроможності підприємств.

Формулювання ефективного механізму управління конкурентоспроможністю фірми, базується на таких основних функціях:

- планування - передбачає формулювання та реалізацію стратегій, цілей та завдання, розробка плану і терміни реалізації, індивідуальні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- організація - вирішення матеріальних, фінансових проблем та розподілу трудових ресурсів у сферах діяльності;

- мотивація - забезпечити використання мотиваційної діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- контроль - перевірка відповідності досягнутим рівням конкурентоспроможності підприємства, що відповідає поставленим вимогам, забезпечення перевірки у вигляді системи сприятливих показників, вивчати результати процесу виконання плану, або його окремих заходів, вчасно вносити зміни, які допомагають досягти поставлених цілей підприємства.

Даний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства базуються на відповідних принципах методу, з яких слід відзначити наступні:

- обґрунтованість, управління конкурентоспроможності фірми має базуватись на обґрунтованих методах, методиках, коефіцієнтах, інформаційній базі, тощо, що буде сприяти отриманню реалістичних планів;

- адаптивність, тобто проявляється в здатності системи управління конкурентними перевагами з ефективністю виконувати свої основні функції та досягати поставлених перед нею задач в умовах нестабільної ситуації внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

- цілеспрямованості, тобто який обґрунтовує пріоритети, цілі та плани підвищення конкурентоспроможності підприємств;

- гнучкості, що передбачає врахування прогнозів розвитку показників та параметрів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, нові загрози та можливості для розвитку підприємства;

- системність, який являє собою управління конкурентоспроможністю як системою, що дозволяє враховувати взаємозв'язки та обґрунтувати мету підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та сприймаючи чинники та спрямовувати механізми для досягнення мети.

- інноваційність, тобто для досягнення довгострокового перспектив на ринку необхідним є впровадження інноваційних моделей управління, та використання нестандартних управлінських рішень, тощо;

- динамічність, забезпечує конкурентні переваги, аналізування та оцінка ефективності результатів роботи повинні отримувати динамічний характер, тобто диктується безперервним розвитком ринку і постійною зміною ринкових умов і кон'юнктури ринку [60].

Видно, що механізм управління конкурентоспроможністю - це діяльність з постановки цілей і завдань, аналізу зовнішніх та внутрішніх фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств. На основі оцінки ситуації в бізнесі з урахуванням впливу фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства встановлюється стратегічна ціль для виконання вимог щодо досягнення розвитку та підвищення прибутку.

Основними цілями ПрАТ «Володарка» на майбутній період є:

- розширення асортименту продукції, виготовлення нової продукції;
- збільшення ринків збуту продукції;
- співпраця з іноземними та вітчизняними фірмами;
- підвищення мотивації працівників;
- пошук нових постачальників.

### **3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством**

Було рекомендовано провести на підприємстві певну перебудову організаційної структури управління в напрямі удосконалення управління фінансовою діяльністю, що у кінцевому результаті має безпосередньо вплинути на підвищення рівня ділової активності підприємства та зростання ефективності діяльності підприємства загалом.

Для покращення ефективності управління фінансовою діяльністю ПрАТ «Володарка» доцільно ввести посаду комерційного директора, який буде безпосередньо управляти відділами «зовнішньоекономічних зав'язків», «маркетингу

та продаж», «бухгалтерія», та «відділ кадрів» відповідним налагодженням ефективної системи управління та контролю задля фінансової стійкості підприємства.

Відповідно до пропозиції щодо введення в посади комерційного директора, проведемо макетування, впровадження лінійно-функціонального типу організаційної структури (рис. 3.5).

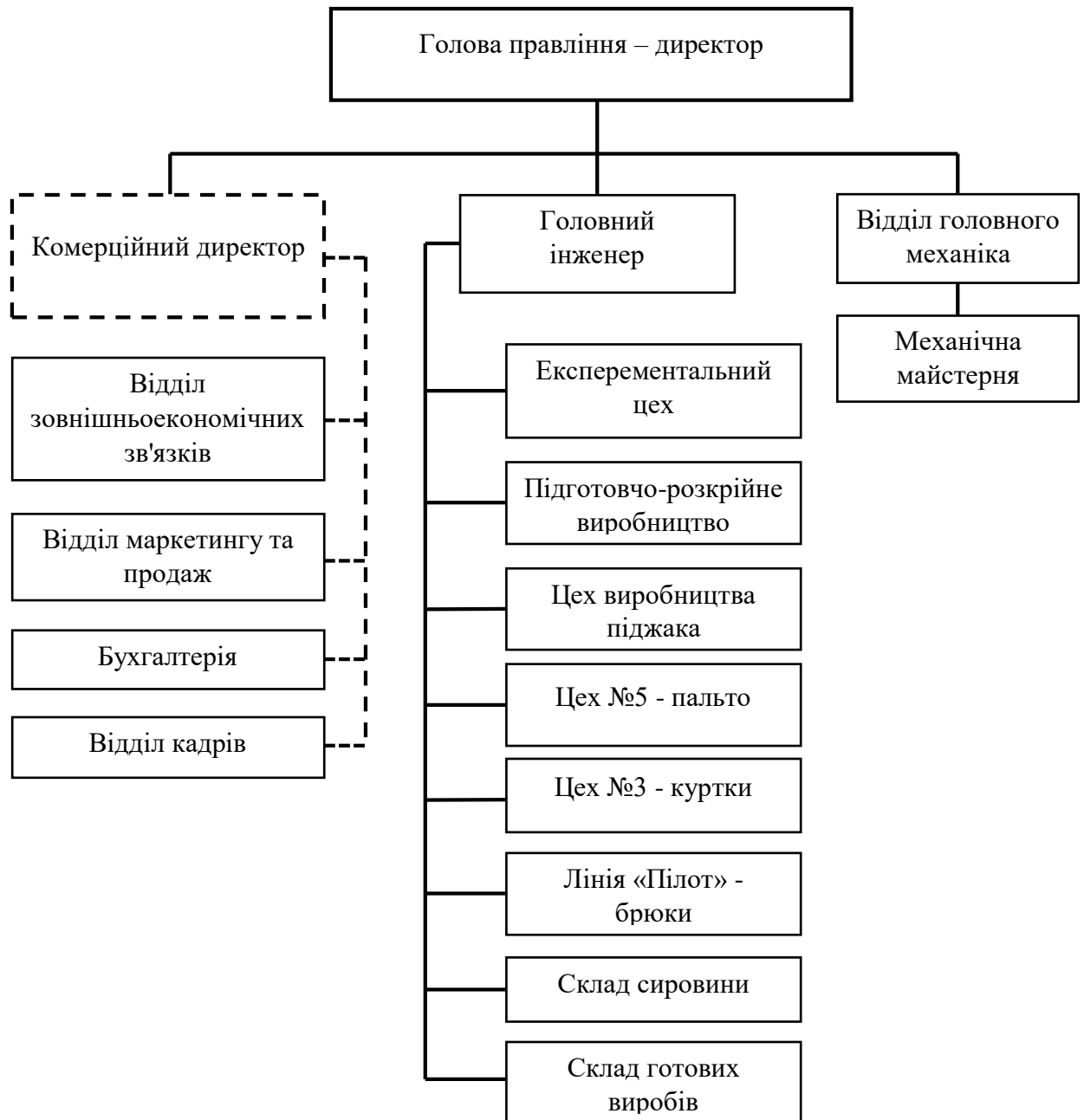


Рисунок 3.5– Змакетована організаційна структура ПрАТ «Володарка»

Безперечно, комерційний директор – це людина номер два на будь-якій фірмі після директора. Це важлива та цінна посада для кожного підприємства. Головним завданням такого керівника є якнайефективніше продати та, як результат,

якнайбільше отримати прибутку. За суттю, комерційний директор — це топ-менеджер, тобто який комплексно управляє продажами, закупками, логістикою та маркетингом підприємства.

Пропонується ввести посаду комерційного директора, який:

- безпосередньо підпорядкований керівнику підприємства;
- буде вести переговори в свої компетентності;
- безпосередньо управляти відділом «зовнішньоекономічних зав'язків», «маркетингу та продаж», «бухгалтерія», та «відділ кадрів»;
- моніторинг та дослідження того сегменту ринку, на якому працює підприємство, у тому числі аналіз діяльності конкурентів;
- створення перспективних планів та контроль за оперативністю дій відділу продажу.
- створює стратегію та план розвитку фірми – для цього він буде аналізувати ринок, конкурентів та маркетинг тощо;
- аналізує операційну систему підприємства. Мета – виявити, де є проблеми, та запобігти можливим загрозам, що можуть призвести до фінансових витрат;
- контролює бюджетуванням – контролює доходи та витрати, оцінює їхню ефективність, контролює фінансові показники підприємства;
- створює та впроваджує цінову та маркетингову політики;
- слідкує за ефективністю використання ресурсів;
- управляє працівниками своїх відділів: тобто розвиток, освіта та мотивація.

Такий працівник управляє не тільки закупівлями та продажами продукції, але і відділами маркетингу та логістики. Також комерційний директор формує та підтримує зв'язки з великими та ключовими клієнтами компанії та відповідає за укладення особливо вигідних угод.

Загалом, можна стверджувати, що це є ключова фігура у структурі будь-якого підприємства. Саме тому вимоги до вакансії пред'являються досить високі і жорсткі.

Отже, директор комерційний - це фахівець, що безпосередньо займається різними торговими операціями і їх супроводом. При цьому повний список обов'язків залежить виключно від специфіки компанії та її розмірів. Але однозначно можна

сказати, що саме завдяки комерційному директору підприємство отримує прибуток, визначає курс та темпи розвитку.

Практичне втілення даної пропозиції може стати одним із головних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його стійкості та підвищення прибутковості.

### **3.3 Розробка рекомендацій з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Володарка»**

ПрАТ «Володарка» за останні роки переживає важкі часи через зменшення співпраці з іноземними підприємствами через пандемію, через війну та військовий стан, що призвело до суттєвого скорочення обсягів збуту і відповідно до погіршення фінансового стану підприємства. Для покращення фінансово-економічної ситуації, яка склалася на підприємстві та підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розробити ефективну стратегію зростання, яка дозволить підприємству збільшити прибутки. Стратегія зростання ПрАТ «Володарка» буде включати:

- розширення асортименту продукції, створення актуальних товарів, що задовольняють потреби на сучасному рівні;
- створення нової лінії продукції – військовий одяг та спорядження (а саме: кавери (чохла) для шоломів, плитоноски, рукавиці, балаклави, рюкзаки та ін.);
- пропонується ввести посаду комерційного директора, який безпосередньо буде управляти відділом «зовнішньоекономічних зав'язків» та відділом «маркетингу та продаж», «бухгалтерія», та «відділ кадрів»;
- впровадженням асортиментної політики на підприємстві;
- введення щомісячних та щорічних преміальних, для працівників з найкращими результатами для підвищення мотивації працівників.
- активізація маркетингових досліджень (активувати рекламну політику формування позитивного іміджу, тощо)

Важливим заходом, щодо покращення конкурентоспроможності продукції підприємства є створення нової лінії продукції. Що буде зорієнтовано на

виробництво товарів, що задовольняють потреби на сучасному рівні. А саме пропонується розширення асортименту продукції, що сприяє стабілізації роботи підприємства, дасть змогу вийти на нові ринки збуту, що призведе до зростання прибутків. Для розширення асортименту пропонується виготовити нову конкурентоспроможну продукцію за значенням для підприємства військовий одяг та спорядження (а саме: кавери (чохла) для шоломів, плитоноски, рукавиці, балаклави, рюкзаки для військових та ін).

У 2023 році складне становище в країні в цілому, підприємству необхідно підлаштуватись під ці умови щоб вижити. Україна знаходиться у стані війни і попит на військове спорядження та амуніцію сильно виріс. Також стало відомо, що Міноборони орієнтується на необхідність забезпечення 1 мільйон військових, які боронитимуть державу про це повідомив міністр оборони України Олексій Резніков. Зараз, за його словами, у рамках курсу, який визначив уряд, робиться акцент на стимулювання українських виробників [61].

Для пошиття цих виробів підходить така тканина як «Cordura» зі щільністю не менше 1000d, або ж наприклад поліестер (оксфорд). З початком війни на Україні пошиттям плитоносок почало займатись не одне підприємство, але попит на них не знижуються, а от пошиттям каверів (чохла) для шоломів майже ніхто не займається, так як мало хто знає, що вони потрібні, орієнтуючись на джерело [62]. Виготовлену продукцію можна збути безпосередньо для ЗСУ, або волонтерам.

ПрАТ «Володарка» необхідно зайнятись розширенням маркетингових досліджень, активувати рекламну політику, зайнятись розвитком існуючого сайту, просунути сторінки в соціальних мережах, звітувати там про виготовлення нової продукції для формування позитивного іміджу.

Ввести нові щомісячні та щорічні преміальні, працівникам з найвищою продуктивності нагороджувати щомісячними преміями. Щомісяця висловлювати подяку найкращому працівнику місяця. Щороку нагороджувати найкращих працівників за різні заслуги: грамотами, преміями, відзнаками, почесним званням «почесний працівник року в певній категорії» та інше.

Також запропоновано впровадити механізму для управління конкурентоспроможністю підприємства (дивитись рисунок 3.4). У ньому були вдосконалені елементи механізму для покращення управління конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності.

З впровадженням асортиментної політики на підприємстві, з'явиться можливість досягти більших конкурентних переваг для підприємства.

Пропозиції з удосконаленням системи управління конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» та підвищення ефективності управління підприємством наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – План рекомендацій з покращення результатів діяльності ПрАТ «Володарка»

Найменування заходу, що пропонується, та його зміст	Відповідальні за впровадження заходу	Терміни виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Очікуваний економічний ефект, тис. грн.
1. Введення посади комерційного директора	Директор	2 місяця	380	1150
2. Створення нової лінії продукції – військовий одяг та спорядження	Директор, головний інженер	5 місяців	3000	3000
3. Впровадження асортиментної політики	Комерційний директор	3 роки	250	650
4. Введення щомісячних та щорічних преміальних (відзнак, грамот, почесних звань тощо)	Комерційний директор, відділ кадрів	1 рік	100	220
5. Вдосконалення маркетингових досліджень (активувати рекламну політику, дослідження сучасного ринку, формування позитивного іміджу, тощо)	Комерційний директор, відділ маркетингу та продаж	2 роки	525	1420



## Продовження таблиці 3.3

6.Впровадження запропонованого з вдосконаленими елементами механізму для покращення управління конкурентоспроможності підприємства	Директор, Комерційний директор	3 роки	480	1260
Підсумок			4735	7700

Розрахуємо ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, які приносять ефект підприємству протягом 3-х років. Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню вартість всіх економічних ефектів  $E_{\phi(\text{заг})}$ , які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій. Для цього використаємо формулу

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_1^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t} \quad (3.1)$$

де  $E_{\phi i}$  – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

$\alpha$  – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях, Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

$T$  – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

$t$  – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Середня ставка комерційних банків за кредитними операціями в 2022 році близько 22%. Загальний розрахований ефект по рокам (з урахуванням прогностичних змін його величини по рокам) становитиме  $E_{\phi 1} = 4370$ ;  $E_{\phi 2} = 5790$ ;  $E_{\phi 3} = 7700$  тис. грн, визначаємо  $E_{\phi \text{заг}}$ :

$$E_{\phi \text{заг}} = \frac{4370}{(1 + 0,22)^1} + \frac{5790}{(1 + 0,22)^2} + \frac{7700}{(1 + 0,22)^3} = 11712,5 \text{ тис. грн.}$$

Рівень дохідності  $D$  витрат розрахуємо за формулою:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi}}{B} + 1} - 1 \quad (3.2)$$

де  $E_{\phi(\text{заг})}$  – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$B$  – загальна величина витрат на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

$T$  – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках

Впровадження рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $D \geq (0,2 \dots 0,33)$ .

Оскільки продисконтовані витрати на розробку та впровадження розроблених рекомендацій протягом трьох років складуть близько 4250 тис. грн.

Тоді, рівень дохідності буде становити:

$$D = \sqrt[3]{\frac{11712,5}{4735} + 1} - 1 = 0,51$$

$D(0,51) > 0,2$ , що є більшим за мінімальний рівень.

Період окупності  $PO$  витрат від впровадження запропонованих рекомендацій, розраховуємо за формулою

$$PO = \frac{B}{E_{\phi}} \quad (3.3)$$

Впровадження рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник  $PO \leq (3 \dots 5)$  років

$$PO = \frac{4735}{11712,5} = 0,4$$

$PO(0,4) < 3$ , що також задовільняє мінімальним умовам.

А отже, впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним.

### 3.4 Моделювання результатів діяльності підприємства

Проведемо моделювання чистого прибутку ПрАТ «Володарка» для одного з основного виду продукції – піджаки, що в загальному обсязі випущеної продукції займає 26% загального обсягу виробленої продукції підприємством у 2022 році. В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ПрАТ «Володарка»:

- прогнозований обсяг продажу піджаків N за рік – 20000 шт;
- ціна реалізації одного піджаку Ц (без врахування ПДВ) – 2500 грн.;
- прямі витрати на виробництво 1 піджаку – 1200 грн.;
- непрямі витрати на виробництво 1 піджаку – 650 грн.;
- ставка податку на прибуток у 2023 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг продажу штанів складе [63]:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \times \text{N} = 2500 \times 20000 = 50000 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$\text{ПНВ} = \text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1 = 1200 + 650 = 1,850 \text{ (тис грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу піджаків складе:

$$\text{ПНВ} = (\text{ПР}_1 + \text{ОВ}_1) \times \text{N} = 1,850 * 20000 = 37000 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 24000 тис. грн., а непрямі – 13000 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ} = 50000 - 37000 = 13000 \text{ (тис грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{По} \times \frac{\lambda}{100} = 13000 \times \frac{18}{100} = 2340 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 13000 - 2340 = 10660 \text{ (тис грн.)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ПрАТ «Володарка» такі показники як:

- обсяг продажу продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції;
- прямі витрати на виробництво одиниці продукції;
- непрямі витрати на виробництво одиниці продукції.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні 30 %.

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу продажу піджаків. Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього (-30%) значення обсягу продажу:

$N_n = 0,7 \times 20000 = 14000$  шт. загальний обсяг продажу, який складе:

$ЗОП = Ц \times N = 2500 \times 14000 = 35000$  (тис. грн.)

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$ПНВ = (ПР_1 + ОВ_1) \times N = 1,850 \times 14000 = 25900$  (тис. грн.)

З них прямі витрати складають 16800 тис. грн., а непрямі – 9100 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$ПО = ЗОП - ПНВ = 35000 - 25900 = 9100$  (тис. грн.)

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \times \frac{\lambda}{100} = 9100 \times \frac{18}{100} = 1638 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$ЧП = ПО - ПП = 9100 - 1638 = 7462$  (тис. грн.)

Для верхнього (+30%) значення обсягу продажу  $N_v = 1,3 \times 20000 = 26000$  шт, отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$ЗОП = Ц \times N = 2500 \times 26000 = 65000$  (тис. грн.)

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу складе:

$ПНВ = 1,850 \times 26000 = 48100$  (тис. грн.)

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 65000 - 48100 = 16900$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \times \frac{\lambda}{100} = 16900 \times \frac{18}{100} = 3042 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 16900 - 3042 = 13858 \text{ (тис грн.)}$$

Значить, можна стверджувати, що при зміні обсягу реалізації піджаків у межах  $\pm 30\%$ , чистий прибуток ПрАТ «Володарка» буде коливатись в межах від 7462 тис грн до 13858 тис грн (при базовому рівні 10660 тис. грн.).

Тому на рисунку 3.6 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів піджаків.

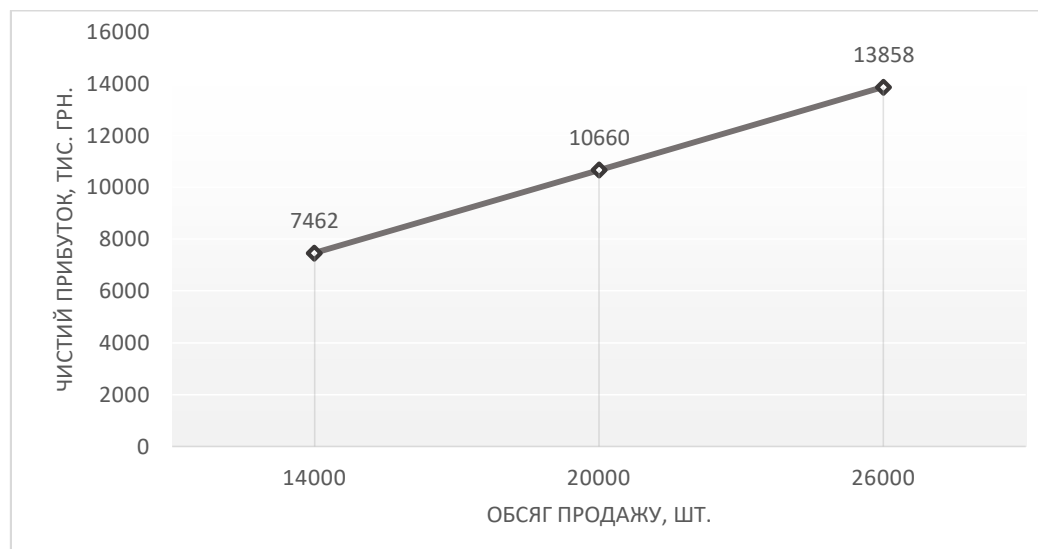


Рисунок 3.6 – Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни прогнозованих обсягів продажу

Після проведеного моделювання до обсягів продажу, доцільно визначити чутливість чистого прибутку залежно від зміни ціни товару. Тому далі було проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни реалізації піджаків у межах  $\pm 30\%$ .

Для нижнього ( $-30\%$ ) значення ціни реалізації класичних брюк загальний обсяг продажу товару складе:

$$Ц_n = 2500 \times 0,7 = 1750 \text{ грн.}$$

Загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \times \text{N} = 1750 \times 20000 = 35000 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ} = 35000 - 37000 = -2000 \text{ (тис грн.)}$$

Чистий прибуток (збиток) підприємства буде становити -2000 (тис. грн.)

Далі визначимо для верхнього (+30%) значення ціни реалізації товару:

$$\text{Ц}_в = 2500 \times 1,3 = 3250 \text{ грн.}$$

Загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \times \text{N} = 3250 \times 20000 = 65000 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ} = 65000 - 37000 = 28000 \text{ (тис грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \times \frac{\lambda}{100} = 28000 \times \frac{18}{100} = 5040 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 28000 - 5040 = 22960 \text{ (тис грн.)}$$

Відобразимо на рисунку 3.7 результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції.

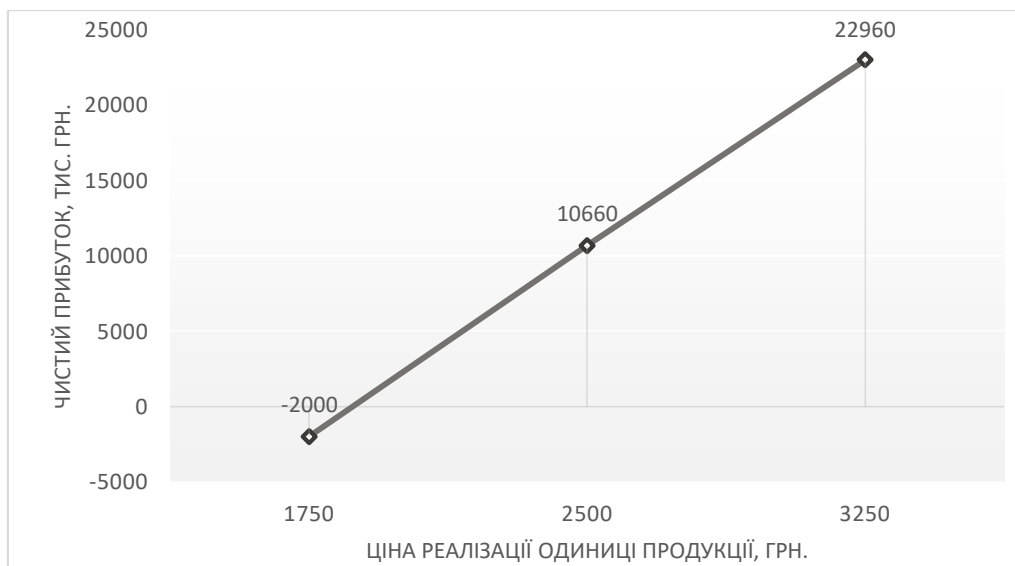


Рисунок 3.7 – Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни прогнозованої ціни реалізації одиниці продукції

Отже, при зміні ціни реалізації товару (+/- 30%) чистий прибуток буде коливатись в межах від збитку в розмірі 2000 тис. грн до прибутку в розмірі 22960 тис. грн (при базовому рівні 10660 тис. грн).

Далі визначимо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво продукції. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для крайніх значень (-30%) зміни прямих витрат.

Для нижнього (-30%) значення рівня прямих витрат:

$ПР_{н} = 1200 \times 0,7 = 840$  загальний обсяг продажу товару складе:

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$ПНВ = ПР_{н} + ОВ = 840 + 650 = 1,490$  грн.

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу піджаків складе:

$ПНВ = (ПР_{н} + ОВ) \times N = 1,490 * 20000 = 29800$  (тис. грн.)

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$ПО = ЗОП - ПНВ = 50000 - 29800 = 20200$  (тис грн.)

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \times \frac{\lambda}{100} = 20200 \times \frac{18}{100} = 3636 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$ЧП = ПО - ПП = 20200 - 3636 = 16564$  (тис грн.)

Для верхнього (+30%) значення рівня прямих витрат:

$ПР_{в} = 1200 \times 1,3 = 1560$  грн.

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$ПНВ = ПР_{в} + ОВ = 1560 + 650 = 2210$  грн.

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу піджаків складе:

$ПНВ = (ПР_{в} + ОВ) \times N = 2,210 * 20000 = 44200$  (тис. грн.)

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$ПО = ЗОП - ПНВ = 50000 - 44200 = 5800$  (тис грн.)

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \times \frac{\lambda}{100} = 5800 \times \frac{18}{100} = 1044 (\text{тис. грн.})$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 5800 - 1044 = 4756 (\text{тис грн.})$$

Отже, за результатами проведених досліджень з'ясували, що при зміні прямих витрат на виробництво товарів у межах  $\pm 30\%$ , величина чистого прибутку підприємства буде коливатись від 4756 тис грн до 16564 тис грн (при базовому рівні 10660 тис. грн).

Проведене моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ «Володарка» до зміни прямих витрат на виробництво піджаків зображено на рисунку 3.8.

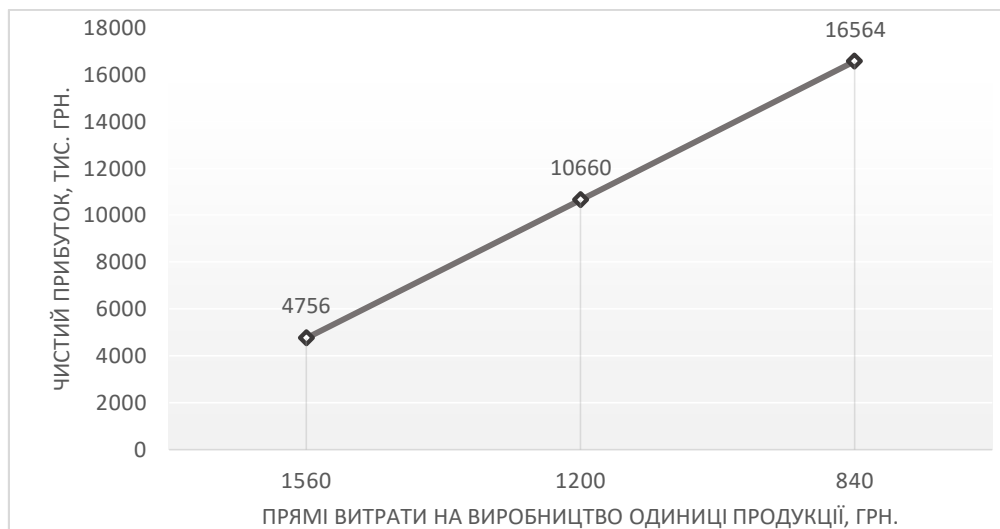


Рисунок 3.8 – Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку ПрАТ «Володарка» залежно від зміни непрямих витрат на виробництво піджаків. Визначимо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього (-30%) значення рівня непрямих витрат:

$$\text{ОВ}_н = 650 \times 0,7 = 455 \text{ грн.}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$\text{ПНВ} = \text{ПР} + \text{ОВ}_н = 1200 + 455 = 1655 \text{ грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу піджаків складе:



$$\text{ПНВ}=(\text{ПР} +\text{ОВ}_H) \times N = 1,655*20000= 33100 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО}=\text{ЗОП}-\text{ПНВ} =50000-33100= 16900 \text{ (тис грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \times \frac{\lambda}{100} = 16900 \times \frac{18}{100} = 3042 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП}=\text{ПО}-\text{ПП}=16900 - 3042 = 13858 \text{ (тис грн.)}$$

Для верхнього значення (+30%) рівня непрямих витрат:

$$\text{ОВ}_B=650 \times 1,3=845 \text{ грн.}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$\text{ПНВ}=\text{ПР}+\text{ОВ}_B= 1200+845 = 2045 \text{ грн.}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу піджаків складе:

$$\text{ПНВ}=(\text{ПР} +\text{ОВ}_H) \times N = 2,045*20000= 40900 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО}=\text{ЗОП}-\text{ПНВ} =50000-40900= 9100 \text{ (тис грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \times \frac{\lambda}{100} = 9100 \times \frac{18}{100} = 1638 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП}=\text{ПО}-\text{ПП}=9100 - 1638 = 7462 \text{ (тис грн.)}$$

Отже, в результаті вище проведеного дослідження, можна стверджувати, що при зміні непрямих витрат на виробництво одного піджаку в межах  $\pm 30\%$ , величина чистого прибутку підприємства буде коливатись від 7462 тис. грн до 13858 тис грн. (при базовому рівні 10660 тис. грн).

Проведене моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одного піджаку продемонстровано на рисунку 3.9.

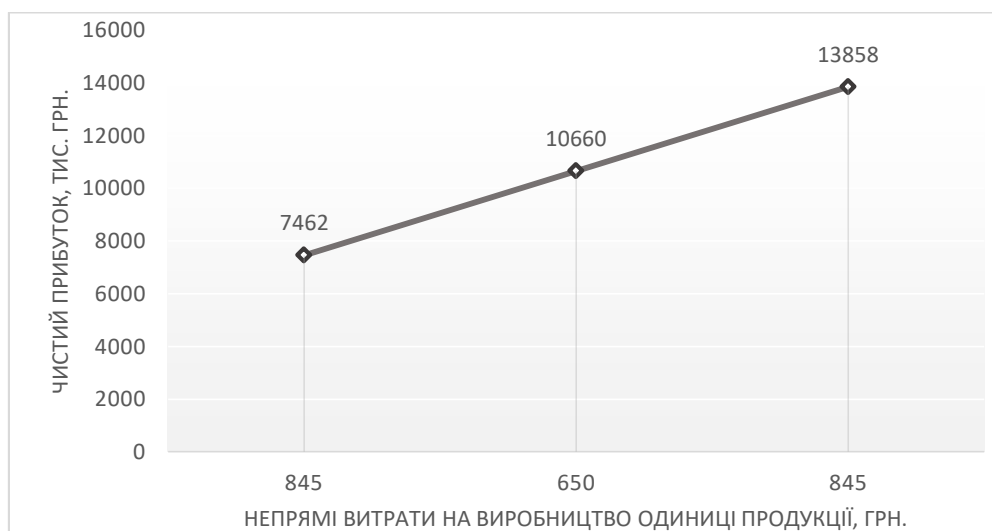


Рисунок 3.9 – Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці продукції

### Висновки до третього розділу

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Володарка», на основі якого виявлено сильні та слабкі сторони, можливостей та загроз. Визначено, що доцільно орієнтуватись саме на стратегію зростання. А також було запропоновано: впровадити асортиментну політику на підприємстві, за допомогою якої з'явиться можливість досягти більших конкурентних переваг для підприємства.

В процесі аналізу було сформовано механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм забезпечує поєднання функцій та принципів управління, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Проведено макетування організаційної структури управління підприємства. Для покращення ефективності управління фінансовою діяльністю ПрАТ «Володарка» доцільно буде ввести посаду комерційного директора, який буде безпосередньо управляти відділами «зовнішньоекономічних зав'язків», «маркетингу та продаж», «бухгалтерія», та «відділ кадрів» відповідним налагодженням ефективної системи управління та контролю задля фінансового зростання підприємства. Практичне

втілення даної пропозиції може стати одним із важливих напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його стійкості та підвищення прибутковості.

Запропоновано розширення асортименту продукції, для виходу на нові ринку збуту, що являє собою створення нової актуальної продукції – військовий одяг та спорядження. Також було запропоновано зайнятись розширенням маркетингових досліджень, активувати рекламну політику, зайнятись розвитком існуючого сайту, просунути сторінки в соціальних мережах, звітування в мережах про виготовлення нової, або наявної продукції для формування позитивного іміджу. Ввести нові щомісячні та щорічні преміальні, працівникам з найвищою продуктивності нагороджувати щомісячними преміями. Щомісяця висловлювати подяку найкращому працівнику місяця. Щороку нагороджувати найкращих працівників за різні заслуги: грамотами, преміями, відзнаками, почесним званням «почесний працівник року в певній категорії». Також запропоновано впровадити механізму для удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Витрати на реалізацію запропонованих заходів будуть складати 4735 тис. грн. прогнозований економічний ефект 7700 тис. грн. Було визначено, що впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним.

У даній також проведене моделювання результатів діяльності підприємства, що також підтверджує доцільність та ефективність здійснення запропонованих рекомендацій.

## ВИСНОВКИ

В процесі виконання теоретичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано питання щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах функціонування.

Нами було досліджено безліч точок зору, щодо термінів «конкуренція» та «конкурентоспроможність підприємства» на основі праць вчених економістів. На сьогодні існує багато пояснень терміну «конкурентоспроможність підприємств», але єдиного пояснення немає, оскільки одні дослідники вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це категорія, що безпосередньо визначається характеристиками її продукції, а інші дослідники розглядатимуть ефективність виробничого процесу, або стратегічне планування розвитку підприємств, їх здатність впроваджувати нові технології та конкурувати з суперниками на ринку.

З'ясовано, що конкуренція – це боротьба між виробниками за найвигідніші умови виробництва та збуту товарів і послуг, за привласнення максимальних прибутків для підприємству. Та на основі різних трактувань, було сформульоване поняття конкурентоспроможність підприємства як те наскільки підприємство може забезпечити власні переваги перед конкурентами на ринку в певний період часу та в довгостроковій перспективі. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства базується на категорії «конкурентні переваги», що включає низькі витрати, конкурентоспроможну продукцію, ефективні методи управління, успішна інноваційна діяльність, фінансову стабільність або маркетинговий успіх.

Управління конкурентоспроможністю — це комплекс заходів, спрямованих на систематичне підвищення цінкових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.

У роботі продемонстровані можливі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, такі як: метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції, SWOT-

аналіз підприємства, модель п'яти сил конкуренції за М. Портером та комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції.

Тому, дане дослідження показує, що конкурентоспроможність є складним та багатогранним поняттям, яке характеризується конкуренцією, прагненням до вищих результатів і отриманням конкурентних переваг, шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів, виробництва та продажів конкурентоспроможної продукції для максимізації прибутку.

У практичному розділі роботи було досліджено господарську діяльність ПрАТ «Володарка», продемонстровано, що підприємство функціонує у легкій промисловості та займається пошиттям верхнього одягу, оптовою торгівлею одягом, а також роздрібною торгівлею одягом. Розраховані основні фінансово-економічні показники підприємства, і визначено, що на ПрАТ «Володарка» за 2020-2021 роки, спостерігалась збиткова діяльність (-6190,6 тис. грн, та -16763,7 тис. грн. відповідно). Нестабільність політичної та економічної ситуації, що спостерігалась протягом останніх років, спричинила погіршення стану державних фінансів, що в свою чергу спричинило до невизначених відносин з замовниками послуг, які теж не могли визначитись в необхідності отримання послуг із зниженням реалізації своїх товарів. Захворювання на коронавірус (COVID-19) поширилось по всьому світу та впроваджені карантинні заходи негативно впливали на підприємство протягом 2020-2021 років. Проте підприємству вже у 2022 році вдалося подолати кризу та отримати чистий прибуток на суму 18040,3 тис. грн.

На ПрАТ «Володарка» спостерігається тенденція до зниження вартості необоротних активів підприємства – це спричинено через зменшення вартості основних засобів та зростанням їх зносу. За результатами показників рентабельності, спостерігалась негативна динаміка за 2020-2021 роки – це пов'язано з неефективною системою управління і збитковою діяльністю за цей період, проте у 2022 році ситуація суттєво покращилась і показники рентабельності набувають позитивних значень. Головними проблемами, що впливають на діяльність підприємства є те що йому не вистачає власних коштів, тому товариство постійно користується кредитами банків. За результатами аналізу основних фінансових коефіцієнтів діяльності ПрАТ

«Володарка», визначено, що у динаміці спостерігались незначні відхилення, але станом на 2022 рік усі досліджувані показники в межах норми, а отже підприємство є платоспроможним.

За моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера, визначено високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції на ринку. Отримані результати дослідження дають нам підставу стверджувати про те, що рівень розвитку менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» знаходиться на достатньому рівні, проте підприємство має деякі проблеми з організацією та мотивацією працівників, тому цей напрям менеджменту потребує удосконалення. За розрахованим комплексним (інтегральний) методом оцінки конкурентоспроможності продукції, визначено, що аналізований продукт є конкурентоздатним.

За досліджуваними критеріями та показниками конкурентоспроможності підприємства в динаміці, виявлено, що коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства у 2022 році (11,14) вищий ніж був у 2021 році (7,33). А значить діяльність підприємства за останній рік призвела до зростання конкурентоспроможності. Наглядно продемонстровано наявну систему управління підприємства, та розглянуто її існуючу організаційну структуру управління ПрАТ «Володарка», що потребує внесення змін для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

У рекомендаційному розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз ПрАТ «Володарка», на основі якого було виявлено сильні та слабкі сторони, можливостей та загроз. Визначено, що доцільно орієнтуватись саме на стратегію зростання. А також було запропоновано: впровадити асортиментну політику на підприємстві, за допомогою якої з'явиться можливість досягти більших конкурентних переваг для підприємства. У процесі аналізу було сформовано механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм забезпечує поєднання функцій та принципів управління, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Для удосконалення організаційної структури управління підприємства, було проведено його макетування. Тому, для покращення ефективності управління

фінансовою діяльністю ПрАТ «Володарка» доцільно буде ввести посаду комерційного директора, який буде безпосередньо управляти відділами «зовнішньоекономічних зав'язків», «маркетингу та продаж», «бухгалтерія», та «відділ кадрів» відповідним налагодженням ефективної системи управління та контролю задля фінансового зростання підприємства. Практичне втілення даної пропозиції може стати одним із важливих напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його стійкості та зростання прибутковості.

Для виходу на нові ринки збуту запропоновано розширення асортименту продукції, що являє собою створення нової актуальної продукції – військовий одяг та спорядження. Також було запропоновано зайнятись розширенням маркетингових досліджень, активувати рекламну політику, зайнятись розвитком існуючого сайту, просунути сторінки в соціальних мережах, звітування в мережах про виготовлення нової, або наявної продукції для формування позитивного іміджу. Рекомендовано ввести щомісячні та щорічні преміальні, працівникам з найвищою продуктивності нагороджувати щомісячними преміями. Щомісяця висловлювати подяку найкращому працівнику місяця. Щороку нагороджувати найкращих працівників за різні заслуги: грамотами, преміями, відзнаками, почесним званням «почесний працівник року в певній категорії». Також було запропоновано впровадити з вдосконаленими елементами механізм для покращення управління конкурентоспроможності підприємства.

Проведено розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів будуть, що складала 4735 тис. грн. прогнозований економічний ефект від впровадження рекомендацій становить 7700 тис. грн. Було визначено, що впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним. У роботі також проведено моделювання результатів діяльності підприємства, що також підтверджує доцільність та ефективність здійснення запропонованих рекомендацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баштовий Д.М., Небава М.І. Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» МН-2022.
2. Юридична енциклопедія: В 6 т. /Редкол.: Ю70 Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. — К: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. — Т. 3 : К — М. — 792 с.
3. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
4. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
5. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах / укладачі: Т.В. Андросова, Л. О. Чернишова. –Х. : ХДУХТ, 2019. 202 с
6. Ж. В. Крючкова. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Електронний журнал «Економічна наука» / № 12/2016, URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2016/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/11.pdf)
7. Закон України , «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №12., с.12
8. Захаров О.М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення // Бізнес і банки. - 2004.- № 1-2
9. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
10. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / Майкл Портер ; пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. – Київ : Наш формат, 2019. – 622 с.
11. Ажнюк, М. О. Основи економічної теорії: Навчальний посібник / М. О. Ажнюк, О. С. Передрій. – К.: Знання, 2008. – 365 с.



12. Варшавська Н.Г. Конкуренція та конкурентоспроможність: економічна сутність та методи оцінки. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Випуск 13-1. 2017, 7-12 ст.
13. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці [Електронний ресурс] // Економіка і суспільство. – 2016. – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/2.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf)
14. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Вісник ЧНУ імені Петра Могили. 2016. №263. С. 102-105.
15. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1998. –390 с.
16. Пермінова С. О., Савицька О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Ефективна економіка. 2018. №1. С. 1-9.
17. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
18. Ірина Дашко. Методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний аналіз. 2020 рік. Том 30. № 1, 57-64 ст.
19. Гончарук А.О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // Управління розвитком. – 2014. – № 3. – С. 145– 147.
20. Куцик П.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольнo-аналітичне забезпечення системи управління: моногр. // П.О. Куцик. – Чернівці: Техно друк, 2015. – 370 с.
21. Пермінова С. О., Романко Є. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. Молодий вчений. 2016. №2. С. 70-74.
22. Васильців Т. Г., Кравчук Н. Я. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення : зб. наук.- тех. пр. Львів, 2013. С. 248-252.

23. Троян. А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 11, 2017 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2498>.
24. Чижевський Б. Національна інноваційна система України: проблеми та перешкоди для розвитку. / Б. Чижевський, М. Шевченко. 2016. URL: [http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways\\_of\\_development\\_of\\_Ukrainian\\_science/article/16078.6.2.028.pdf](http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/16078.6.2.028.pdf).
25. Лі Янань, Баштовий Д. Національна інноваційна система як сучасний фактор національної конкурентоспроможності. Збірник тез V міжвузівської науково-практичної Інтернет-конференції. 2021, с. 60-63.
26. В. В. Кривіцька, В. В. Зянько. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. №8, 2020, URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf).
27. Чеглік Л.Н., Конкурентоспроможність і умови її забезпечення [Текст]. // Фінанси, облік, аудит. - 2012. - №8. - С.31-34.
28. Тараненко А. І., Уханова І. О. Проблеми підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації. Вісник ОНЕУ. 2017. №9. С. 1-3.
29. Вертелева О.С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 3. С. 33–48.
30. Зянько В. В. Нормативно-правові та фінансові засади забезпечення ефективної інноваційної діяльності малих підприємств / Зянько В. В., Нікіфорова Л. О., Дун Сін'їн // Теорія і практика діяльності підприємств: монографія в двох томах.Т.1 / Нац. металург. академія України; за заг. ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2017. 472 с.
31. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов // Економіка і суспільство. – 2016. - №5. – С. 189-194

32. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія : Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009. 160 с.
33. С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна, Г. М. Гребньов. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах марочної та немарочної конкуренції. Монографія – 2017, 204 ст.
34. Коцко Т.А., Гарбачук К.В. Розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища / Т.А. Коцко, К.В. Гарбачук // Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць /. – Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2016.
35. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 290–294
36. Дерій Ж. В., Завгородня Н. В. Транспарентність інноваційної діяльності як необхідна умова існування та розвитку харчової промисловості України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2016. Вип. 1(2). С. 264-267. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces\\_2016\\_1\(2\)\\_\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2016_1(2)__47)
37. Гончаровська І. Теоретичні аспекти сутності конкурентних стратегій підприємств / Інна Гончаровська // Матеріали VI Регіональної науковопрактичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року — Т. : ТНТУ, 2016 — С. 188-189.
38. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.
39. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 45-52
40. Демчук Н.І., Донських А.С. Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Журнал «Економіка і суспільство». Випуск 13 / 2017 ст. 424-427.

41. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А.В.Кваско // НАУКОВІ ЗАПИСКИ / SCIENTIFIC PAPERS. - 2017 / 1 (54). –С.111-118.
42. О. В. Гамова. Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 8. 2018.
43. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Electronic Odessa National Economic University Institutional Repository. Електронний ресурс <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/>
44. А. М. Ткаченко, Е. О. Колесник. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник «Економіка й управління підприємством» Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С 14-21.
45. І.В. Яцкевіч. Економічна діагностика : навч. посіб. / Інна Володимирівна Яцкевич, Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова, Навч.-наук. ін-т економіки і менеджменту.– Одеса : Бондаренко М. О., 2015.– 291 с.
46. Дорохова Л.П. Фармацевтична енциклопедія. Національний фармацевтичний університет. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1421/metod-swot>
47. Піжук О. І., Пронькін М. С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №16. С. 427-434.
48. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
49. О. В. Пилипенко. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. — 350.
50. Артюхова І. В. Конкурентоспроможність фірми : методичні рекомендації для самостійної роботи студентів. Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2013. 52 с.
51. Мельникова О. О. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства / О. О. Мельникова, О. П. Кавтиш. // Ефективна економіка. - 2014. - № 5. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_24).

52. Легка промисловість України: реалії та перспективи розвитку. Експертно-аналітична доповідь/ Колектив авторів під науковою редакцією д.е.н., професора, член-кор. НАПН України І. М. Грищенко. – К.: КНУТД, 2015. – 82 с.
53. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Проблеми та особливості розвитку легкої промисловості в Україні: статистичний порівняльний аналіз із країнами Євросоюзу // Статистика України. 2020. № 1. С. 42–50.
54. Федорак В. Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості в умовах глобалізації // Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2019. № 2. С. 231–236.
55. Олійник Н., Макаренко С., Нічипорук А. Аналітичне оцінювання ефективності діяльності підприємств легкої промисловості України // Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 2. С. 76–81.
56. Офіційний сайт ПрАТ «Володарка» URL: <https://volodarka.com/pro-kompaniyu/istoriya-volodarki/>
57. Український портал акціонерних товариств. Приватне акціонерне товариство “Володарка”. URL: <http://05502381.pat.ua>.
58. Піжук О. І., Пронькін М. С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №16. С. 427-434.
59. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Електронний журнал «Економіка та суспільство». Випуск # 42 / 2022  
Режим доступу: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32198.pdf>.
60. Баштовий Д.М., Небава М.І. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародна Науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» МН-2024.
61. Офіційний сайт Міністерства оборони України, URL: <https://www.mil.gov.ua/>
62. Галина Бронік. Інтернет-видання "Українська правда", 2022, URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2022/04/11/248190/>

63. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вид. 3-є, переробл. і допов. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 64 с.

64. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.

Додаток А  
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ  
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю  
приватного акціонерного товариства "Володарка"»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки  
підприємства та виробничого менеджменту

(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 83,7 % Схожість 16,3 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Нікіфорова Л.О.

(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

(підпис)

Баштовий Д.М.

(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Небава М.І.

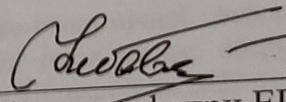
(прізвище, ініціали)

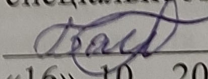
**Додаток Б**  
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
О.Й. Лесько  
«16» 10 2023 р.

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ:**

«Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю  
приватного акціонерного товариства "Володарка"»  
08-71.МКР.102.00.000.ТЗ

Керівник   
к. е. н., професор кафедри ЕПВМ,  
заслужений економіст України  
Небава М.І.  
«16» 10 2023 р.

Виконавець: студент 2-го курсу  
магістратури групи ІМПОУ-22м  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
 Баштовий Д.М.  
«16» 10 2023 р.



### 1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ №247 по ВНТУ від «18» 09.2023р. та індивідуальне завдання на виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом №4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

### 2. Мета та призначення роботи

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління конкурентоспроможності підприємства та розробити рекомендації по зростанню конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка»

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

- Дослідити теоретично-методологічні основи управління конкурентоспроможності підприємств.
- Проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Володарка».
- Дослідити організаційну структуру управління ПрАТ «Володарка».
- Оцінити конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «Володарка».
- Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління на підприємстві.
- Розробити рекомендації для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка».
- Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
- Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

### 3. Вихідні дані для проведення роботи

Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вид. 3-є, переробл. і допов. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 64 с.; фінансова звітність ПрАТ «Володарка» за 2020-2022 роки; навчальні посібники; монографії та статті у наукових журналах; інформаційні ресурси Інтернет.

### 4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи табличного, порівняльного, аналітичного, графічного, комплексного та аналізу динаміки економічних показників тощо.

### 5. Етапи та терміни виконання

Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень.2023 р.

Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства: жовтень 2023 р.

Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка»: жовтень-листопад 2023 р.

Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Володарка», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.

Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2023 р

### 6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо покращення економічної діяльності досліджуваного підприємства та удосконалення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Володарка».

### 7. Вимоги до розробленої документації

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, переробл. і доп. Вінниця : 2021. 64 с.

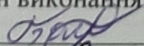
### 8. Порядок приймання роботи

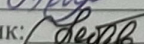
Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:  Баштовий Д.М.

Науковий керівник:  Небава М.І.

**Додаток В**  
**Фінансова звітність малого підприємства**  
**Приватне акціонерне товариство "Володарка"**

**1. Баланс**  
на 31.12.2020 р.  
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядк а	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	16,1
Основні засоби	1010	21136	18754,8
первісна вартість	1011	74163,4	75125,4
знос	1012	(53027,4)	(56370,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	21136	18770,9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	8602,2	3341,5
у тому числі готова продукція	1103	473,2	457,1
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5797,6	5846
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	985,9	607,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1465,8	415,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	4622,3	6276,3
Витрати майбутніх періодів	1170	72,3	11,4
Інші оборотні активи	1190	83,6	42,6
<b>Усього за розділом II</b>	1195	21629,7	16540,6
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	42765,7	35311,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4005,9	4005,9
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27172,1	20981,5
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	31178	24987,4

<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	1507	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	1436	72,1
розрахунками з бюджетом	1620	886,7	443,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	977	830,6
розрахунками з оплати праці	1630	3687	2210
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3094	6767,8
<b>Усього за розділом III</b>	1695	10080,7	10324,1
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	42765,7	35311,5

## 2. Звіт про фінансові результати

За 2020 рік

Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105621,3	148160,6
Інші операційні доходи	2120	6206	3525,5
Інші доходи	2240	6,8	20,2
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	2280	111834,1	151706,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(98249,3)	(126585,1)
Інші операційні витрати	2180	(19743)	(28886,5)
Інші витрати	2270	(32,4)	(110,4)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	2285	(118024,7)	(155582)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-6190,6	-3875,7
Податок на прибуток	2300	(0)	(66,7)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	2350	-6190,6	-3942,4

**1 Баланс**  
на 31.12.2021 р.  
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	16,1	88,5
Первісна вартість	1001	1629,7	1760,1
Накопичена амортизація	1002	(1613,6)	(1671,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	18754,8	15207,6
первісна вартість	1011	75125,4	75386,8
знос	1012	(56370,6)	(60179,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	18770,9	15296,1
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	3341,5	5255,7
у тому числі готова продукція	1103	457,1	446,8
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5846	3928,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	607,7	1259,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	512,1	512,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	415,1	244,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6276,3	0,9
Витрати майбутніх періодів	1170	11,4	38,8
Інші оборотні активи	1190	42,6	48,5
<b>Усього за розділом II</b>	1195	16540,6	10775,6
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	35311,5	26071,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4005,9	4005,9
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20981,5	4217,8
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	24987,4	8223,7

<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	4079
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	72,1	22,3
розрахунками з бюджетом	1620	443,6	550,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	830,6	593,8
розрахунками з оплати праці	1630	2210	2408,1
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6767,8	10194,3
<b>Усього за розділом III</b>	1695	10324,1	17848
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	35311,5	26071,7

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2021 рік  
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53001	105621,3
Інші операційні доходи	2120	821,5	6206
Інші доходи	2240	1	6,8
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	2280	53823,5	111834,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(54820,7)	(98249,3)
Інші операційні витрати	2180	(15757,1)	(19743)
Інші витрати	2270	(9,4)	(32,4)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	2285	(70587,2)	(118024,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-16763,7	-6190,6
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	2350	-16763,7	-6190,6

Примітки: немає

Керівник

Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер

Плита Галина Степанівна

**1. Баланс**  
на 31.12.2022 р.  
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	88,5	8,6
Первісна вартість	1001	1760,1	1760,1
Накопичена амортизація	1002	(1671,6)	(1751,5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	15207,6	12669,1
первісна вартість	1011	75386,8	74620,3
знос	1012	(60179,2)	(61951,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	15296,1	12677,7
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	5255,7	1945,2
у тому числі готова продукція	1103	446,8	438
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3928,1	7126,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1259,4	3307
у тому числі з податку на прибуток	1136	512,1	512,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	244,2	516,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,9	11675,5
Витрати майбутніх періодів	1170	38,8	7,6
Інші оборотні активи	1190	48,5	49,6
<b>Усього за розділом II</b>	1195	10775,6	24627,9
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	26071,7	37305,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4005,9	4005,9
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4217,8	22258,1
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	8223,7	26264
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	4079	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	22,3	4,2
розрахунками з бюджетом	1620	550,5	692,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	593,8	785,6
розрахунками з оплати праці	1630	2408,1	3279
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	10194,3	6280,6
<b>Усього за розділом III</b>	1695	17848	11041,6
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>Баланс</b>	1900	26071,7	37305,6

## 2. Звіт про фінансові результати

за 2022 рік  
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	121661,2	53001
Інші операційні доходи	2120	7583,6	821,5
Інші доходи	2240	1,6	1
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	2280	129246,4	53823,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(84164,9)	(54820,7)
Інші операційні витрати	2180	(26615)	(15757,1)
Інші витрати	2270	(426,2)	(9,4)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	2285	(111206,1)	(70587,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	18040,3	-16763,7
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	2350	18040,3	-16763,7

Керівник

Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер

Плита Галина Степанівна

Додаток Г  
Ілюстрований матеріал

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**

**«Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю  
приватного акціонерного товариства "Володарка"»**

Виконав студент 2-го курсу групи ІМПОУ-22м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Баштовий Д.М.

Керівник: к. е. н., професор кафедри ЕПВМ,  
заслужений економіст України

Небава М.І.

Вінниця ВНТУ – 2023

**Метою** даної роботи є на основі аналізу теоретичних та методологічних аспектів конкурентоспроможності підприємства, розробити рекомендації по удосконаленню системи управління конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка».

**Завдання** роботи:

- Дослідити теоретично-методологічні основи управління конкурентоспроможності підприємств.
- Проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Володарка».
- Дослідити організаційну структуру управління ПрАТ «Володарка».
- Оцінити конкурентоспроможність підприємства ПрАТ «Володарка».
- Розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління на підприємстві.
- Розробити рекомендації для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка».
- Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
- Здійснити моделювання отриманих результатів.

**Об'єктом** дослідження є управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Володарка»

**Предметом** дослідження є теоретичні та практичні основи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.



VOLODARKA



Таблиця 1 – Аналіз трактувань терміну «конкуренція»

Автор	Зміст
К.Р. Макконелл, С.Р. Брю	Конкуренція - це наявність на ринку значної кількості незалежних продавців і споживачів, які можуть вільно виходити на ринок та сходити з нього.
М.О. Ажнюк, О.С. Передрій	Конкуренція - економічне суперництво між різними виробниками товарів, робіт та послуг за завоювання свого ринку і отримання більшого прибутку. Ринкові відносини без конкуренції практично неможливі.
С.В. Мочерний	Конкуренція – це боротьба (у тому числі змагання, або зіткнення, взаємодія) між виробниками ( тобто продавцями) за найвигідніші умови виробництва та збуту товарів і послуг, за привласнення максимальних прибутків підприємству.
Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевенко	Конкуренція є економічним суперництвом виробників однакової продукції на ринку, які спрямовані на залучення якомога більшої кількості споживачів, завдяки цьому - отримання як найбільшої вигоди.
М. Портер	Конкуренція - це динамічний процес, що постійно розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються все нові товари і нові шляхи маркетингу та нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Б. Карлоф	Конкуренція - процес управління підприємства зі своїми конкурентними перевагами із метою отримання перемоги, чи досягнення інших цілей у суперництві з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у межах діючого законодавства.



VOLODARKA

Таблиця – 2 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення значення «конкурентоспроможність підприємства»
М. Портер	Це відносна перевага по відношенню до інших фірм, спроможність суб'єкта ринкових відносин знаходитись на ринку на одному рівні з існуючими там аналогічними конкурентами.
В. Стівенсон	Це характеризує як те, “наскільки ефективно фірма задовольняє потреби споживача порівняно з іншими фірмами, що пропонують схожий товар або послугу”.
А. Яновський	Багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу, тощо).
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	Це потенційна або реалізована можливість економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах та відображає його позицію щодо конкурентів.
Б. А. Райзберг	Це реальна і потенційна можливість підприємств в існуючих для них умовах проектувати та виготовляти і збувати товари, що для них за ціновими та неціновими характеристиками є найбільш привабливими до споживачів, ніж товари у конкурентів.
М.І. Перцовський	Це можливість ведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник спроможності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціал.



VOLODARKA

*Виходячи з трактувань «конкурентоспроможність підприємства» можна зробити такі висновки:*

- конкурентоспроможність підприємства – це не абсолютне поняття, воно є відносним і, відповідно, може мати різний рівень порівняно з різними конкурентами;
- конкурентоспроможність підприємства — це результат ефективної виробничо-господарської діяльності підприємства за ринкових умов;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства;
- невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволення потреб споживачів, позитивний імідж, бренд тощо;
- конкурентоспроможність підприємства пов'язана зі змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства;
- формується в рамках сучасних ринкових умов і змінюється в результаті появи нового конкурента на ринку;
- вимагає підвищення ефективності використання всіх його ресурсів.

Виходячи з вище зазначених трактувань «конкурентоспроможності підприємства» можна зробити такий висновок, що під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти те, наскільки підприємство може забезпечити власні переваги перед конкурентами на ринку в певний період часу і в довгостроковій перспективі.



  
VOLODARKA

## *Конкурентоспроможність*

Конкурентоспроможність продукції – це спроможність продукції мати певні переваги, що є привабливими властивостями для споживача, порівняно з іншими аналогічними товарами на ринку.

Управління конкурентоспроможністю — це комплекс заходів, спрямованих на систематичне підвищення цінових і якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.



  
VOLODARKA

## Якими мають бути конкурентні переваги:



**Конкурентні переваги** — це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами.

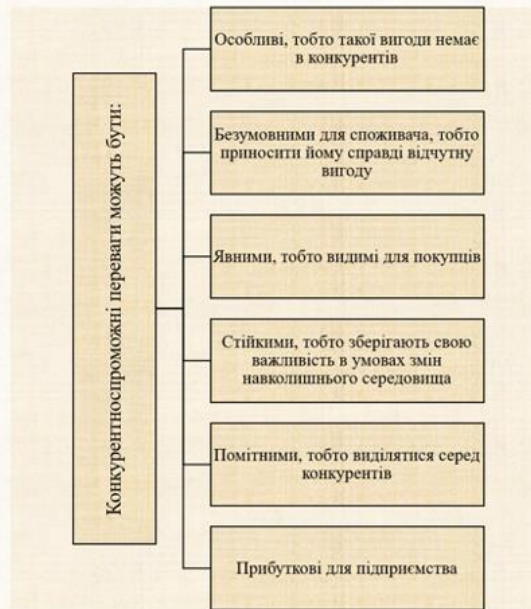


Рисунок 1 – Конкурентоспроможні переваги

## Можливі варіанти зростання конкурентоспроможності підприємства



Рисунок 2 – Можливі варіанти зростання конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 3 – Основна інформація про ПрАТ «Володарка»

Критерій	Інформація
Назва	Приватне акціонерне товариство "Володарка"
Адреса:	21001, місто Вінниця, проспект Коцюбинського Б. 39
Дата реєстрації:	державної 29.03.1996
Середня кількість працівників:	444
Керівник	Касьяненко Михайло Іванович
Статутний капітал	4 005 866,40 гривень



ПрАТ «Володарка» займається пошиттям чоловічих костюмів, чоловічих піджаків, чоловічих курток, чоловічих брюк, жіночих брюк, чоловічих жилетів, чоловічих пальто, постільної білизни, чоловічих краваток.

Таблиця 4 - Динаміка зміни основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Володарка», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції	105621,3	53001	121661,2	-52620,3	-49,8	68660,2	129,5
2. Інші операційні доходи	6206	821,5	7583,6	-5384,5	-86,8	6762,1	823,1
3. Чистий прибуток	-6190,6	-16763,7	18040,3	-10573,1	-170,8	34804	207,6
4. Собівартість реалізованої продукції	98249,3	54820,7	84164,9	-43428,6	-44,2	29344,2	53,5
5. Інші операційні витрати	19743	15757,1	26615	-3985,9	-20,2	10857,9	68,9
6. Фонд оплати праці	71256	42491,3	58428,4	-28764,7	-40,4	15937,1	37,5
7. Середньооблікова чисельність працівників чол.	712	460	444	-252	-35,4	-16	-3,5

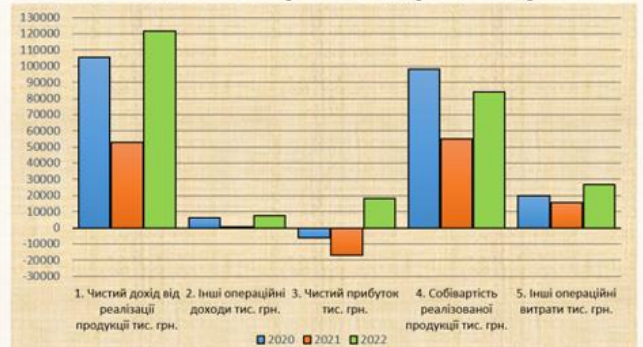
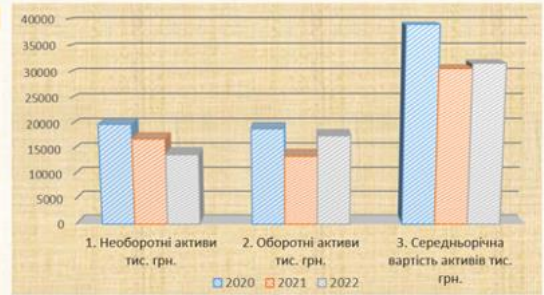


Рисунок 3 – Діаграма динаміки економічних та фінансових показників ПрАТ «Володарка»



Таблиця 5 та 6 – Динаміка основних показників статей активу та пасиву ПрАТ «Володарка», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Необоротні активи	19953,5	17033,5	13986,9	-2920,0	-14,6	-3046,6	-17,9
2. Оборотні активи	19085,2	13658,1	17701,8	-5427,1	-28,4	4043,7	29,6
3. Середньорічна вартість активів	39038,6	30691,6	31688,7	-8347,0	-21,4	997,1	3,2



Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Власний капітал	28082,7	16605,6	17243,9	-11477,2	-40,9	638,3	3,8
2. Поточні зобов'язання	10202,4	14086,1	8237,5	3883,7	38,1	-5848,6	-41,5
3. Середньорічна вартість пасиву	39038,6	30691,6	31688,7	-8347,0	-21,4	997,1	3,2

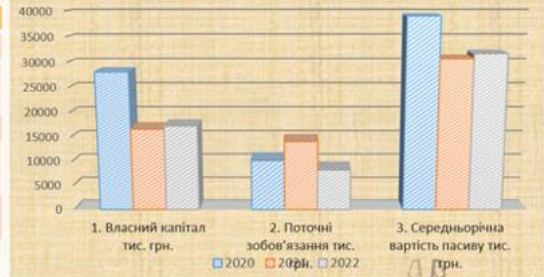


Рисунок 4 – Динаміка основних показників балансу ПрАТ «Володарка»



Таблиця 7 – Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Володарка»

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Рентабельність основних засобів $R_{OZ}$	-33,01	-110,23	142,40	-77,22	233,96	252,63	229,18
2. Рентабельність активів підприємства $R_A$	-17,53	-64,30	48,36	-46,77	266,76	112,66	175,21
3. Рентабельність власного капіталу підприємства $R_{VK}$	-24,77	-203,85	68,69	-179,07	722,79	272,53	133,70
4. Рентабельність основного капіталу підприємства $R_{OK}$	-32,98	-109,59	142,30	-76,61	232,31	251,89	229,84
5. Рентабельність чистого прибутку $R_{ЧП}$	-5,86	-31,63	14,83	-25,77	439,64	46,46	146,88

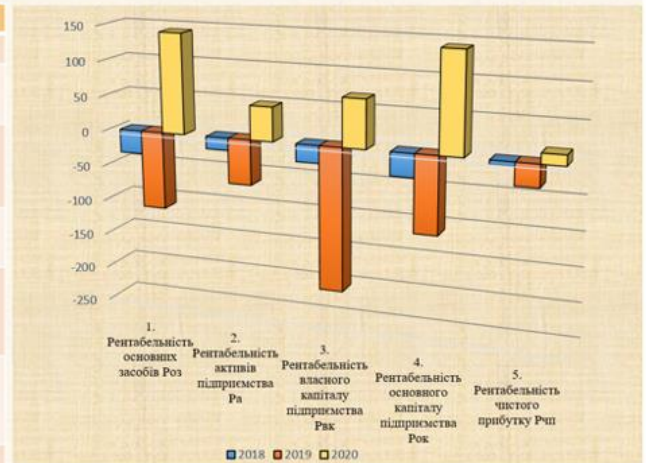


Рисунок 5 – Динаміка зміни показників рентабельності



Таблиця 8 – Основні фінансові коефіцієнти діяльності ПрАТ «Володарка»

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства $K_{абс.л.}$	0,53	0,22	0,40	-0,31	-58,28	0,18	81,39
2. Загальний (поточний) коефіцієнт ліквідності $K_{заг.л.}$	1,87	0,97	1,23	-0,90	-48,17	0,26	26,39
3. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) підприємства $K_{ф.н.}$	0,72	0,54	0,54	-0,18	-24,79	0,00	0,58
4. Коефіцієнт покриття зобов'язання власним капіталом підприємства $K_{покр.}$	0,36	0,85	0,84	0,48	133,49	-0,01	-1,25
5. Коефіцієнт рентабельності активів $K_{рент}$	-0,16	-0,55	0,57	-0,39	-244,44	1,12	204,23

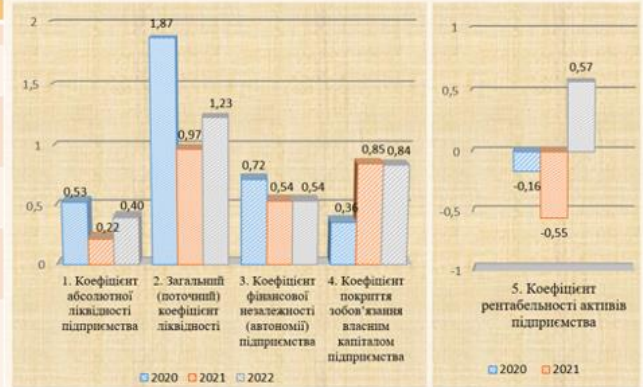


Рисунок 6 – Динаміка зміни основних коефіцієнтів фінансового стану підприємства



Для наглядного відображення результатів аналізу за моделлю п'яти сил М. Портера та оцінки менеджменту конкурентоспроможності представлені у вигляді пелюсткових діаграм:



Рисунок 7 – Діаграма п'яти сил конкуренції за М. Портером



Рисунок 8 – Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка»



Таблиця 9 – Порівняльний аналіз техніко-економічних показників продукції

Показник	Варіанти		Одиничний показник конкурентоспроможності	Коефіцієнт вагомості параметра
	Конкурент брюки чоловічі чорні Alex	Товар 2 брюки чоловічі чорні 103070		
1. Якість %	88	85	0,97	0,2
2. Комфортність%	88	84	0,95	0,12
3. Матеріал %	85	92	1,08	0,18
4. Стійкість з'єднувальних швів%	90	96	1,07	0,14
5. Повітропроникаємість%	92	80	0,87	0,08
6. Надійність %	88	92	1,05	0,2
7. Теплозахисність%	76	94	1,24	0,08
8. Ціна грн.	1019	980	1,04	-

$$I_{TP} = (0,97 \times 0,2) + (0,95 \times 0,12) + (1,08 \times 0,18) + (1,07 \times 0,14) + (0,87 \times 0,08) + (1,05 \times 0,2) + (1,24 \times 0,08) = 1,03.$$

$$I_{EP} = \frac{980}{1019} = 0,96$$

$$IK = 1 \times \frac{1,03}{0,96} = 1,07.$$



Якщо  $IK > 1$ ;  $1,07 > 1$  – рівень конкурентоспроможності виробу за показником якості вищий за виріб-аналог у конкурентів.



VOLODARKA

Таблиця 10 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Бали 2021 р.	Бали 2022 р.
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>					
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, тис. грн.	0,23	0,26	0,36	5	5
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	21,62	12,55	16,73	5	5
1.3. Рентабельність товару, %	107,5	96,68	144,55	5	15
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	605,76	463,48	525,22	5	5
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>					
2.1. Коефіцієнт автономії	0,72	0,54	0,54	5	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	2,75	1,18	1,19	5	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	0,22	0,40	5	5
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5,53	3,88	6,87	5	15
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>					
3.1. Рентабельність продажу, %	-5,86	-31,63	14,47	5	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,15	0,21	0,18	15	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,95	0,8	0,88	5	5
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,7	0,56	0,82	5	15
<b>4. Конкурентоспроможність товару</b>					
4.1. Якість товарів	0,94	0,94	0,95	10	15

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$1) VD = 0,31 * 5 + 0,19 * 5 + 0,4 * 5 + 0,1 * 5 = 5$$

$$2) VD = 0,31 * 5 + 0,19 * 5 + 0,4 * 15 + 0,1 * 5 = 8,7$$

А також критерій фінансового стану підприємства дорівнює:

$$1) FP = 0,29 * 5 + 0,2 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 5 = 5$$

$$2) FP = 0,29 * 5 + 0,2 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 15 = 6,5$$

Далі критерій ефективності організації збуту та просування товару

$$1) EZ = 0,37 * 5 + 0,29 * 15 + 0,21 * 5 + 0,14 * 5 = 7,95$$

$$2) EZ = 0,37 * 15 + 0,29 * 15 + 0,21 * 5 + 0,14 * 15 = 13,05$$

Тоді коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства буде становити:

$$1) KKP = 0,15 * 5 + 0,29 * 5 + 0,23 * 7,95 + 0,33 * 10 = 7,33$$

$$2) KKP = 0,15 * 8,7 + 0,29 * 6,5 + 0,23 * 13,05 + 0,33 * 15 = 11,14$$

Отже, за розрахованими вище показниками визначено, що коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства станом на 2021 рік становить 7,33, а станом на 2022 рік 11,14 (за базовий взято 2020 рік). Таким чином, ми можемо стверджувати, що коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства у 2022 році вищий ніж був у 2021 році (11,142022 > 7,332021). Значить господарська діяльність підприємства у 2022 році призвели до зростання конкурентоспроможності підприємства порівняно з попереднім роком. Що свідчить про покращення становища підприємства.



VOLODARKA

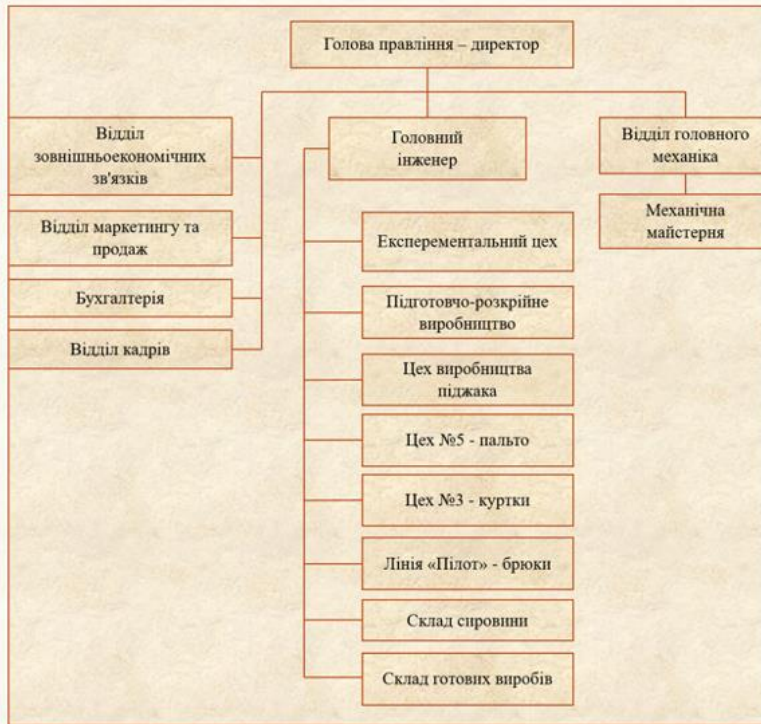


Рисунок 9 – Організаційна структура управління ПрАТ «Володарка»



Зовнішнє Середовище	Можливості					Загрози					
	1. Вихід на нові ринки збуту	2. Можливості розширення асортименту товарів.	3. Купівельна спроможність іноземних покупців	4. Пошук нових постачальників сировини	5. Вдосконалення системи збуту	1. Велика кількість конкурентів	2. Нестабільна політична ситуація в країні, стан війни	3. Зменшення попиту на продукцію підприємства	4. Інфляція	5. Зменшення кількості споживачів	6. Зростання цін на сировину
<b>Внутрішнє середовище</b>											
<b>Сильні сторони</b>											
1. Висока якість сировини	<b>Поле СiМ</b> 1. Впровадження асортиментної політики 2. Застосування нових прийомів маркетингу та реклами може підштовхнути інтерес до своїх товарів, розширити попит.					<b>Поле СiЗ</b> 1. Підвищити якість та асортимент послуг. 2. Підтримка репутації на існуючому ринку. 3. Свочасно реагувати на смаки та потреби споживачів.					
2. Розвинутий бренд											
3. Запровадження нових технологій та обладнання											
4. Переваги у сфері якості товарів											
5. Наявність власного магазину											
6. Імідж підприємства											
7. Досвід роботи на ринку											
<b>Слабкі сторони</b>											
1. Недостатність фінансових ресурсів	<b>Поле СлМ</b> 1. Зростання обсягів вироблених продуктів за рахунок більш ефективного використання всіх наявних ресурсів 2. Пошук та вихід на нові ринки збуту. 3. Просунути маркетинг підприємстві на новий рівень. 4. Пошук нових постачальників сировини.					<b>Поле СлЗ</b> 1. Впровадження нових інновацій. 2. Навчання персоналу та покращення їх кваліфікації. 3. Впровадження нових методів мотивації персоналу 4. Задоволення потреб споживачів для усунення конкурентних вад. 5. Швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підлаштовуватись під нього					
2. Старішня робітничого складу											
3. Низька мотивація персоналу											
4. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку підприємства											
5. Обмежені інвестиційні можливості											
6. Залежність від постачальників сировини											

Рисунок 10 – Матриця SWOT-аналіз для підприємства ПрАТ «Володарка»





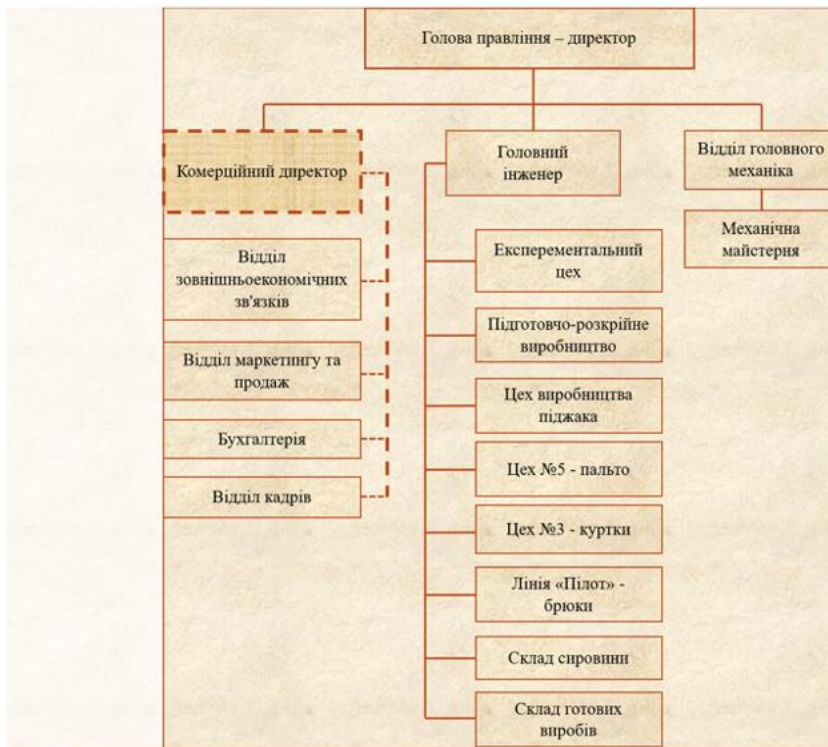


Рисунок 11 – Змакетована організаційна структура ПрАТ «Володарка»

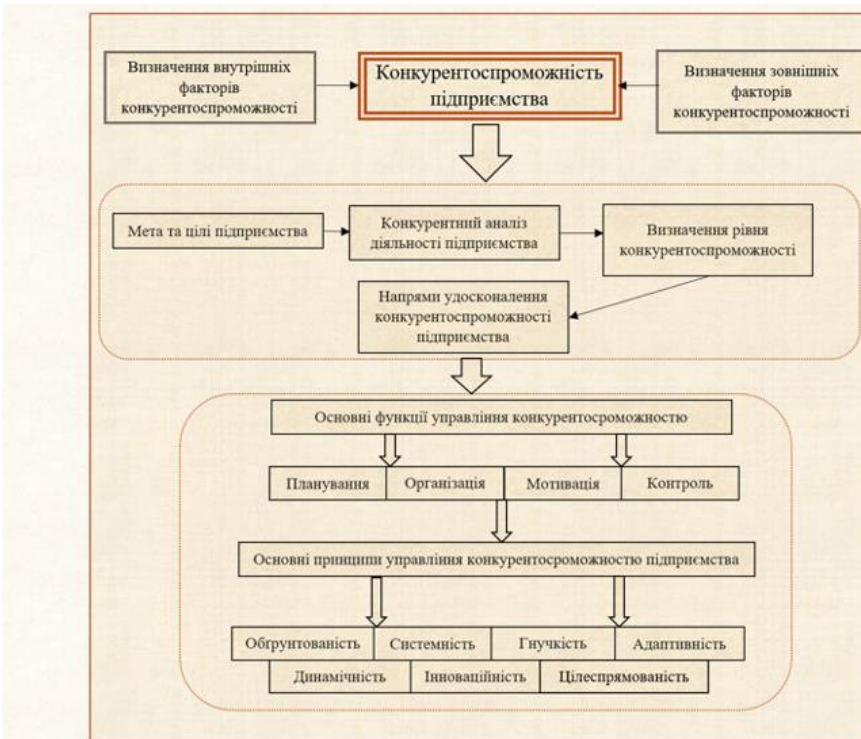


Рисунок 12 – Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства



Таблиця 11 – План рекомендацій з покращення результатів діяльності ПрАТ «Володарка»

Найменування заходу, що пропонується, та його зміст	Відповідальні за впровадження заходу	Терміни виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Очікуваний економічний ефект, тис. грн.
1. Введення посади комерційного директора	Директор	2 місяця	380	1150
2. Створення нової лінії продукції – військовий одяг та спорядження	Директор, головний інженер	5 місяців	3000	3000
3. Впровадження асортиментної політики	Комерційний директор	3 роки	250	650
4. Введення щомісячних та щорічних преміальних (відзнак, грамот, почесних звань тощо)	Комерційний директор, відділ кадрів	1 рік	100	220
5. Вдосконалення маркетингових досліджень (активувати рекламну політику, дослідження сучасного ринку, формування позитивного іміджу, тощо)	Комерційний директор, відділ маркетингу та продаж	2 роки	525	1420
6. Впровадження запропонованого з вдосконаленими елементами механізму для покращення управління конкурентоспроможності підприємства	Директор, Комерційний директор	3 роки	480	1260
Підсумок			4735	7700



Дякую за увагу!

VOLODARKA