

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент. Управління фінансово-економічною безпекою»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська

Горбашевська М.О.

(ППІ завідувача кафедри)

«29» лютого 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Онищенко Андрія Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Конкурентоспроможність та шляхи її підвищення як механізм забезпечення економічної безпеки

керівник роботи Омельченко В.Я., д.е.н., професор,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «29» лютого 2024 року № 36.

2. Строк подання студентом роботи «05» грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства як механізму забезпечення економічної безпеки

Об'єкт дослідження: процеси і механізми конкурентоспроможності підприємства

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти конкурентоспроможності підприємства

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

1.2. Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу забезпечення економічної безпеки

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства







2.3. Діагностика системи управління підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

3.2. Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як механізму забезпечення економічної безпеки

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Омельченко В.Я., д.е.н., професор		
Розділ 2	Омельченко В.Я., д.е.н., професор		
Розділ 3	Омельченко В.Я., д.е.н., професор		

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024-30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024 - 15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.12.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2024	

Здобувач ВО

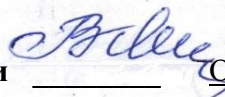


Онищенко А.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



Омельченко В.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	9
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу забезпечення економічної безпеки	19
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки	36
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	44
2.1. Загальна організаційно-економічна оцінка підприємства	44
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства	61
2.3. Діагностика системи управління підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки	75
Висновки до розділу 2	83
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	85
3.1. Напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	85
3.2. Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як механізму забезпечення економічної безпеки	95
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються високою динамікою змін, глобалізацією ринків, зростанням конкуренції та ризиків, що загрожують стабільності функціонування підприємств. У цьому контексті конкурентоспроможність підприємства стає ключовим фактором його успіху та інструментом забезпечення економічної безпеки. Вона визначає здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати стратегічних цілей, водночас знижуючи вплив потенційних загроз.

Економічна безпека підприємства є інтегральним показником його фінансової, інноваційної та організаційної стійкості, що визначає здатність зберігати та розвивати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. В умовах зростання нестабільності ринків постає необхідність удосконалення методів управління конкурентоспроможністю, що спрямовані не лише на підтримку позицій підприємства в конкурентному середовищі, але й на формування механізмів протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства як механізму забезпечення економічної безпеки. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено наступні завдання:

- розкрити сутність та значення конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути методологію управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу забезпечення економічної безпеки;
- висвітлити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки;
- надати загальну організаційно-економічну оцінку підприємства;
- проаналізувати конкурентоспроможність підприємства;

- продіагностувати системи управління підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки;
- визначити напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як механізму забезпечення економічної безпеки.

Таким чином, в роботі здійснено аналіз теоретичних засад конкурентоспроможності, оцінено сучасний стан фінансово-економічної діяльності та системи управління підприємством, а також запропоновано напрямки удосконалення управлінських підходів.

Фундаментальні положення теорії технологічної конкурентоспроможності національної економіки було закладено дослідженнями закордонних та вітчизняних науковців, зокрема роботами Д. Амендоли, Л. Антонюк, М. Белла, К. Далмана, Д. Досі, М. Каніелса, В. Кінгстона, С. Лалла, Ф. Монтоббіо, Р. Нарули, П. Патела, К. Певітта, К. П'єтробеллі, М. Портера, А. Поручника, Х. Ромійна, К. Скаллі, О. Собкевич, Я. Фагерберга, Д. Фурмана, Д. Хоуелса, Ж. Цзинь, Д. Черваньова, С. Штерна, а також фахівцями низки міжнародних організацій, які зосередили свою увагу на аналізі впливу різних інструментів економічної політики країн на забезпечення конкурентоспроможності національних економік. Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів забезпечення економічної безпеки держави, класифікації загроз і механізмів їх запобігання знайшли відображення у роботах А. Архіпова, С. Афонцева, Я. Базилюк, В. Бегми, Т. Блудової, З. Варналія, Т. Васильціва, О. Власюка, А. Городецького, Я. Жаліла, О. Ілляш, Д. Йонг, К. Камеї, П. Клер, О. Коваля, О. Ляшенко, В. Мартинюка, О. Маслій, Б. Михайлова, І. Мігус, А. Мокія, В. Мунтіяна, Х. Несадурі, Д. Олійник, О. Прудіус, А. Сале, Ю. Харазішвілі, З. Хунтуа, О. Шарова, Л. Шемаєвої, Н. Юрків та ін.

Тому актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації підприємств до викликів сучасної економіки, що вимагає інтегрованого підходу до забезпечення їх конкурентоспроможності та економічної безпеки. Науково-практичне значення роботи полягає у формуванні рекомендацій, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності управлінських процесів на підприємствах різних галузей.

Об'єктом дослідження є процеси і механізми конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для виконання завдань кваліфікаційної роботи застосовувалися наступні методи: аналізу та синтезу для визначення сутності категорії «конкурентоспроможність»; узагальнення та порівняння для дослідження чинників, що впливають на фінансовий стан підприємства; системний підхід для визначення системи показників, що використовуються для фінансового аналізу підприємства; методи фінансового аналізу (вертикальний, горизонтальний, коефіцієнтний, факторний) і статистичні методи (табличний, графічний, групування, ряди динаміки) для оцінки конкурентоспроможності підприємства; метод угруповань для розробки пропозицій щодо покращення управління конкурентоспроможністю підприємства; кореляційно-регресійний метод для визначення ступеня впливу конкурентоспроможності на ділову активність підприємства; метод моделювання для удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як механізму забезпечення економічної безпеки підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, наукові розробки українських та зарубіжних вчених, інформація з мережі Інтернет в контексті банкрутства і антикризового управління, дані статистичної звітності досліджуваного підприємства, а також дані, опрацьовані особисто здобувачем.

Робота структурована у три розділи. У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємства як механізму забезпечення економічної безпеки. Другий розділ

присвячено дослідженню фінансово-економічної діяльності та оцінці існуючої системи управління конкурентоспроможністю на прикладі конкретного підприємства. У третьому розділі запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю для підвищення економічної безпеки.

Отримані результати дослідження можуть слугувати основою для розробки ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах розвитку світової економіки конкурентоспроможність виступає багатовимірним індикатором, який відображає стан, можливості та перспективи економічної системи на різних рівнях. Вона визначає здатність держави, галузей та підприємств ефективно брати участь у міжнародному поділі праці, зберігати позиції на світовому ринку та досягати стабільного економічного зростання. Конкурентоспроможність є ваговою гарантією економічної безпеки, оскільки сприяє стійкості економіки та підвищенню добробуту населення за рахунок виробництва товарів і послуг, що відповідають вимогам світового ринку.

Сучасний стан ринкової економіки України формується під впливом загострення конкурентної боротьби на глобальному рівні. Цей процес ускладнюється швидкими змінами в економічному середовищі, зокрема через глобалізацію, цифровізацію та постіндустріалізацію. У таких умовах можливості для забезпечення сталого розвитку української економіки, а також для зростання окремих суб'єктів господарювання значною мірою залежать від здатності вирішувати актуальні проблеми управління конкурентоспроможністю.

Глобальні трансформації значно змінюють характер конкурентоспроможності та природу конкурентних переваг. Сьогодні важливим є не лише створення нових рішень для підвищення ефективності економічної діяльності, але й розробка стратегій, які враховують виклики сучасного світу. У цьому контексті актуальним завданням стає повна і ефективна інтеграція України у світовий економічний простір, а також підвищення рівня національної конкурентоспроможності. Це передбачає не

лише підвищення ефективності економічної політики, але й стимулювання розвитку підприємств як ключових суб'єктів господарювання.

Практичний досвід свідчить, що сучасний стан багатьох вітчизняних підприємств вказує на їх недостатню конкурентоспроможність у порівнянні з зарубіжними аналогами. Це підтверджується низькими позиціями України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності, де країна займає одні з найнижчих місць. Така ситуація вимагає комплексного перегляду підходів до управління економічними процесами, орієнтуючись на активізацію конкурентного потенціалу суб'єктів господарювання.

Ефективність функціонування національної економіки у складному і динамічному середовищі потребує впровадження сучасних концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю. Зокрема, підприємства провідних галузей мають концентрувати зусилля на вдосконаленні управлінських систем, використовуючи весь потенціал для створення конкурентних переваг. Це забезпечить їхню стійкість до зовнішніх загроз і сприятиме економічній безпеці країни в цілому.

Таким чином, дослідження конкурентоспроможності підприємств і розробка дієвих механізмів її підвищення є важливим напрямком, що забезпечує розвиток національної економіки, покращення позицій на світовій арені та досягнення стратегічної мети економічної безпеки.

На сучасному етапі розвитку економіки питання конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності, оскільки від нього залежить не лише ефективність функціонування самого підприємства, але й економічний розвиток країни загалом. Конкурентоспроможність є динамічною характеристикою, яка формується під впливом багатьох факторів, що відрізняються за своїм походженням, характером впливу та ступенем значущості [1].

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах можливе лише за врахування комплексного впливу зазначених факторів. До них належать як внутрішні аспекти (ресурсний

потенціал, організаційна структура, інноваційна діяльність), так і зовнішні (стан ринкового середовища, конкурентний тиск, зміни у споживчих вподобаннях). Динамічність сучасної ринкової економіки потребує гнучкого підходу до управлінських рішень, які дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін, зберігаючи свої конкурентні переваги.

Особливу роль у цьому процесі відіграє рівень професійної компетентності керівника підприємства. Його здатність формувати стратегії розвитку, реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати відповідність організаційних процесів сучасним вимогам є визначальними чинниками успішного функціонування підприємства. Також важливими є соціально-психологічні аспекти управління, які сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, підвищенню мотивації персоналу та забезпеченню високої продуктивності праці.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно застосовувати комплексний підхід до управління, який поєднує врахування внутрішніх і зовнішніх чинників, інноваційність управлінських рішень і підвищення рівня кваліфікації управлінського персоналу. Це дозволить створити умови для сталого розвитку підприємства та зміцнення його позицій у ринковій економіці.

В основі ринкових відносин лежить ключове поняття — конкуренція, яка є фундаментальним елементом і рушійною силою ринкової економіки. Конкуренція сприяє розвитку економічних процесів, стимулює інновації, підвищує ефективність виробництва та забезпечує різноманітність товарів і послуг для споживачів.

Згідно з сучасними економічними визначеннями, конкуренція трактується як змагання між товаровиробниками (продавцями) за споживача, ринки збуту та досягнення більшого рівня прибутковості. Це суперництво відбувається між різними суб'єктами економіки за отримання кращих умов для реалізації товарів і послуг, збільшення доходів та інших економічних вигід.

Основні характеристики конкуренції включають:

1. Незалежність продавців і покупців — ринок передбачає наявність значної кількості учасників, які діють автономно, пропонуючи чи купуючи конкретні види продукції.

2. Наявність ідентичних або схожих товарів і послуг — це створює умови для порівняння, стимулює зниження цін та покращення якості.

3. Відсутність бар'єрів для входу або виходу з ринку — жодні обмеження не повинні заважати новим учасникам почати діяльність чи покинути ринок за необхідності.

Ці характеристики підкреслюють сутність конкуренції як процесу суперництва, де кожен учасник прагне зайняти вигіднішу позицію на ринку, пропонуючи більш якісні товари чи послуги за доступною ціною. Водночас конкуренція виконує важливу функцію саморегуляції ринкової економіки, забезпечуючи баланс між попитом і пропозицією.

Таким чином, конкуренція є не лише основою ринкових відносин, але й механізмом, який сприяє розвитку економіки, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпеченню економічної динаміки.

Конкуренція, походженням від латинського слова *concurrentia*, що перекладається як «змагання» або «суперництво», є важливим поняттям у ринковій економіці. Вона характеризує процес суперництва між суб'єктами господарювання, в рамках якого їхні самостійні дії впливають на загальні умови функціонування ринку [2].

Конкуренція створює середовище, де кожен учасник ринку змушений враховувати дії інших, що обмежує його можливості домінувати чи суттєво впливати на умови збуту товарів. У результаті такого суперництва стимулюється виробництво товарів та послуг, які максимально відповідають потребам споживачів.

Основні функції конкуренції:

- стимулювання ефективності: підприємства прагнуть покращувати якість продукції, знижувати витрати і вдосконалювати виробничі процеси;

- регулювання ринку: конкуренція сприяє оптимізації розподілу ресурсів, визначенню справедливих цін та усуненню неефективних гравців;
- інноваційний розвиток: суперництво підштовхує компанії до впровадження нових технологій, розробки креативних рішень і модернізації виробничих процесів.

Таким чином, конкуренція є ключовим елементом ринкових відносин, який забезпечує розвиток економіки, спрямовуючи діяльність підприємств на задоволення потреб споживачів та формування стійкої ринкової системи.

Конкурентоспроможність є одним із ключових понять, яке широко застосовується в теорії та практиці економічного аналізу. Це багатогранне явище, що в перекладі з латинської мови означає «конкуренція» і «боротьба за досягнення найкращих результатів».

Конкурентоспроможність відображає здатність суб'єкта господарювання, продукції або послуги залишатися конкурентним у динамічному ринковому середовищі. Вона є результатом складної взаємодії різних факторів, включаючи якість продукції, цінову політику, інноваційний потенціал, рівень організації виробничих процесів та адаптивність до змін ринкових умов.

Як економічна категорія, конкурентоспроможність має велике значення, оскільки визначає успіх суб'єкта у конкурентній боротьбі. Вона слугує основою для оцінки ефективності діяльності підприємства, визначення його позицій на ринку та перспектив розвитку.

Таким чином, конкурентоспроможність — це не лише характеристика здатності до успішного функціонування, але й динамічний індикатор, що стимулює підприємства до вдосконалення, підвищення якості та створення інноваційних продуктів для задоволення потреб споживачів.

Конкурентоспроможність — це ключове поняття, яке активно використовується як у теоретичних дослідженнях, так і в практиці економічного аналізу. Вона є невід'ємною складовою ринкової економіки,

оскільки проявляється виключно в умовах конкуренції та через механізми конкурентного суперництва.

У країнах із розвиненою ринковою економікою конкурентоспроможність підприємств формується як результат складного переплетення багатьох елементів, що виникають у процесі об'єктивного розвитку продуктивних сил. Вона відображає підсумок конкуренції між великими підприємствами, включаючи монополістичні структури, які змагаються за кращу якість продукції, розширення ринкової частки та максимізацію прибутків.

Конкурентоспроможність підприємства є:

- показником ефективності його діяльності в умовах ринкових відносин;
- результатом інноваційного розвитку і вдосконалення виробничих процесів;
- інструментом адаптації до змін зовнішнього середовища, включаючи запити споживачів і глобальні економічні тренди.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності вимагає від підприємств врахування багатьох факторів, таких як якість продукції, оптимізація витрат, використання сучасних технологій, розвиток маркетингових стратегій і формування стійкого іміджу бренду. Крім того, конкурентоспроможність прямо залежить від здатності підприємства ефективно взаємодіяти з ринковим середовищем та вчасно реагувати на зміни в попиті та пропозиції.

Таким чином, конкурентоспроможність є не лише результатом боротьби між суб'єктами ринку, але й основним механізмом забезпечення їхнього розвитку, який сприяє економічному зростанню, підвищенню рівня життя та створенню нових можливостей для інновацій.

Розглянемо різноманітні підходи вчених до визначення поняття конкуренції, що надані у додатку А. Ці визначення демонструють багатогранність та складність цього явища, яке є ключовим елементом ринкових відносин.

Кожен науковець по-різному трактує сутність конкуренції залежно від контексту дослідження, методологічного підходу та практичних аспектів. Одні акцентують увагу на конкуренції як формі суперництва між суб'єктами господарювання за ресурси або споживача, інші підкреслюють її роль як механізму регулювання ринкових процесів.

Загальні риси підходів до визначення конкуренції:

- економічна боротьба: конкуренція розглядається як процес суперництва за кращі умови діяльності, досягнення більшого прибутку та зміцнення позицій на ринку;

- саморегуляція ринку: підкреслюється її значення як механізму, що зрівноважує попит і пропозицію, стимулює розвиток та підвищення ефективності.

- інноваційний аспект: конкуренція стимулює суб'єкти ринку до впровадження нових технологій і підвищення якості продукції.

Аналіз наведених визначень дозволяє виявити спільні та відмінні риси в підходах до трактування конкуренції, а також оцінити її значення для економічного розвитку. Узагальнення думок вчених сприяє формуванню цілісного уявлення про конкуренцію як багатовимірне явище, що охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти.

Детальніший аналіз наведено у додатку А, де узагальнено ключові позиції різних авторів щодо визначення сутності конкуренції.

У глобальній економіці конкурентоспроможність виступає важливим індикатором здатності країни або підприємства ефективно протистояти міжнародній конкуренції як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках. Це поняття є багатовимірним і охоплює різні аспекти діяльності суб'єктів господарювання, зокрема їхню продуктивність, якість продукції, адаптацію до ринкових умов та інноваційний потенціал.

Аналіз наукових досліджень показує, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» трактувалася багатьма вченими з

різних точок зору. Визначення цього терміна змінюється залежно від контексту дослідження, галузевих особливостей та економічного середовища.

Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, які представлені в додатку Б, включають:

- ефективність виробництва: деякі дослідники акцентують увагу на здатності підприємства забезпечувати конкурентоспроможну продукцію за рахунок оптимізації витрат і раціонального використання ресурсів;

- інноваційний розвиток: інші науковці вважають, що конкурентоспроможність прямо залежить від рівня впровадження нових технологій та адаптації до швидко змінюваних умов ринку;

- маркетингова складова: деякі автори підкреслюють важливість ефективної стратегії просування, орієнтованої на споживача;

- соціально-економічний аспект: увага приділяється значенню людського капіталу, рівню кваліфікації працівників і якості управління.

Розглянуті визначення демонструють різноманіття підходів до вивчення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє комплексно оцінити її значення для досягнення сталого розвитку та успіху на ринку.

Детальніші визначення та підходи науковців представлені в додатку Б, що дає змогу сформувати цілісну картину трактування цього поняття у сучасній економічній науці. На сьогоднішній день відсутнє єдине й універсальне визначення дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Це пояснюється тим, що як вітчизняні, так і зарубіжні науковці пропонують різні інтерпретації цього поняття, базуючись на різноманітних факторах, характеристиках та властивостях, які прямо чи опосередковано впливають на його зміст і значення, або ж можуть вносити певні зміни до його трактування [7, с. 55].

Виходячи з вище зазначених трактувань поняття «конкурентоспроможності підприємства», можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю забезпечити конкурентні переваги на ринку не лише в короткостроковій, а й у

довгостроковій перспективі. Це означає, що підприємство повинно мати здатність адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, ефективно використовувати свої ресурси та впроваджувати інновації, щоб підтримувати та зміцнювати свою позицію серед конкурентів.

Умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства опосередковують та визначають характер впливу чинників на економічну безпеку держави (додаток В).

Конкурентоспроможність підприємства полягає не лише в безпосередньому порівнянні його продуктів або послуг з аналогічними на ринку, але й у здатності адаптуватися до змін в економічних, соціальних та технологічних умовах.

На конкурентоспроможність підприємства впливає значна кількість різноманітних чинників, які формують як стимулюючий, так і стримуючий вплив на його діяльність. Науковці пропонують численні підходи до класифікації цих чинників, враховуючи їх багатогранність і специфічний вплив.

Зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність:

1. Тіньова економіка: наявність нелегального ринку та непрозорі умови конкуренції.
2. Неправові фактори: бюрократія, корупція, адміністративні бар'єри.
3. Соціально-культурні аспекти: традиції, звичаї, особливості споживчої поведінки.
4. Інфраструктурні умови: розвиток логістики, транспортних мереж та інших елементів ринкової інфраструктури.
5. Економічні чинники: стан кредитної системи, рівень інфляції, споживчі ціни, курс валют, ціни на ресурси, необхідні для виробництва.
6. Демографічна ситуація: зміни у чисельності та структурі цільових груп населення через міграційні процеси, зміни вікової та статеві структури.
7. Ресурсна забезпеченість: доступність енергетичних та паливно-мастильних матеріалів.

8. Науково-технічний прогрес: розвиток інноваційного устаткування, яке може бути застосоване в певних галузях.

9. Політико-правові аспекти: податкова система, державне регулювання цін, митна політика.

10. Учасники ринку: конкуренти, потенційні та реальні споживачі, постачальники, торгові посередники (оптові та роздрібні).

Внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства:

1. Якість та конкурентоспроможність продукції: відповідність товарів потребам споживачів і сучасним стандартам.

2. Імідж підприємства: репутація, пізнаваність бренду, довіра до продукції.

3. Інноваційно-інвестиційна діяльність: здатність впроваджувати нові технології та інвестувати у розвиток.

4. Маркетингова стратегія: ефективність у просуванні продукції, комунікації з ринком і розробці конкурентних пропозицій.

5. Управлінські підходи: якість менеджменту та ефективність управління ресурсами підприємства.

6. Соціальна відповідальність: дотримання принципів сталого розвитку, етичних стандартів, участь у соціальних програмах.

7. Технічна база: рівень технологічного оснащення, модернізація виробництва.

8. Масштаби діяльності: обсяги виробництва, диверсифікація продуктів і послуг.

9. Фінансовий стан: стабільність і платоспроможність підприємства, доступ до фінансування.

10. Потенціали підприємства: економічний, виробничий, ресурсний, збутовий та їх використання.

Конкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на здатність підприємства

адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати собі довгострокову перевагу на ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність є динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення виробничих та управлінських процесів, інвестицій в інновації та підтримки високої якості продукції, що дозволяє підприємству зберігати та підвищувати свої переваги в умовах жорсткої конкуренції.

1.2. Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу забезпечення економічної безпеки

Керівна система, застосовуючи методи управління, визначає обов'язкові правила поведінки та дій для всіх підпорядкованих об'єктів. Вона узгоджує, об'єднує, координує та регулює їхню діяльність у часі й просторі, забезпечуючи безперервний і ритмічний розвиток у заданому напрямку відповідно до визначених завдань і цілей.

Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства зосереджена на вирішенні стратегічних завдань та охоплює принципи й методи пізнання, що використовуються в теорії та практиці управління. Вона визначає характеристики об'єкта й предмета аналізу, окреслює дослідницькі завдання (або проблеми) та встановлює послідовність дій у процесі їх вирішення в межах конкретного виду діяльності. До ключових складових методології можна віднести аналітичну діяльність, діагностику, проектування та ухвалення управлінських рішень [8, с.56-57].

Методологія управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як відображення специфічної галузі управлінської діяльності. Вона являє собою вчення про структуру, логічну організацію, методи й засоби цієї діяльності. У такому розумінні методологія виступає важливим елементом управлінської роботи, адже саме завдяки їй управлінські процеси стають предметом аналізу, навчання та оптимізації [8, с.47]. Вона визначає

характеристики об'єкта й предмета аналізу, окреслює дослідницькі завдання або проблеми, а також формує уявлення про послідовність проведення дослідження під час вирішення цих завдань у межах конкретної діяльності. Основними елементами такого підходу є аналітична діяльність, діагностика, проектування та ухвалення управлінських рішень.

Вибір правильного методу є ключовим фактором успішної роботи менеджера. Діючи методом «проб і помилок», досягти успіху буде складно, а якщо це й вдасться, то ціною значних зусиль і марних витрат, спричинених зайвими перешкодами. У той же час, чітко організоване дослідження питання дозволяє знайти рішення максимально ефективно. Недарма англійський філософ-матеріаліст Ф. Бекон порівнював метод із ліхтарем, що освітлює шлях. Він наголошував, що вчений без правильного методу подібний до мандрівника, який у темряві намагається на дотик знайти дорогу. Його вислів про те, що «кульгавий, що йде дорогою, випереджає того, хто біжить бездоріжжям», точно підкреслює важливість правильно обраного методу пізнання [8, с.179].

Отже, відповіді на питання щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як інструменту досягнення його стратегічної стійкості на ринку не лежать на поверхні. Вони потребують, перш за все, глибокого осмислення існуючих закономірностей управління, шляхів досягнення кращих результатів та визначення перспектив розвитку. Саме необхідність розв'язання цих завдань зумовлює звернення до методології.

Адаптація підприємства до складних і динамічних умов функціонування повинна здійснюватися через безперервний процес комплексного аналізу конкурентного середовища та власного конкурентного потенціалу. Важливо також оцінювати ефективність використання цього потенціалу з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Конкуренція є найефективнішим механізмом координації дій ринкових суб'єктів, що обумовлює існування різноманітних методологій для визначення та оцінки конкурентоспроможності.

Узагальнення результатів наукових досліджень щодо конкурентоспроможності дозволяє систематизувати існуючі методики діагностики та оцінювання конкурентоспроможності підприємства надано в додатку Г.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється із застосуванням різних методів, кожен із яких має специфічні особливості, переваги та обмеження.

1. Якісні методи характеризуються меншою формалізацією та базуються на експертних оцінках. Їх основною перевагою є гнучкість, що дозволяє враховувати реальні обставини та факти за умови використання достовірної інформації. Однак, ці методи мають суттєві недоліки, зокрема суб'єктивність, відсутність наукової строгості, рутинність та обмеженість у застосуванні для комплексного аналізу.

2. Кількісні методи передбачають використання розрахункових показників, таких як індекси та коефіцієнти, що відображають рівень основних характеристик конкурентоспроможності. Їх переваги полягають у можливості об'єктивного аналізу, оцінки потенціалу підприємства у стратегічних напрямках діяльності та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Водночас застосування вагових коефіцієнтів, визначених експертно, може знижувати об'єктивність результатів.

3. Матричні методи ґрунтуються на побудові двовимірних матриць, що забезпечують аналіз показників на основі системи координат. Вони використовуються здебільшого для маркетингової оцінки підприємства. Основними перевагами цих методів є простота застосування та можливість отримання достовірних результатів за умов наявності необхідної інформації, наприклад, про продажі продукції. Недоліки включають обмеженість кількості оцінюваних характеристик, недостатній аналіз причинно-наслідкових зв'язків та труднощі в оцінюванні темпів зростання та частки ринку.

4. Індексний метод передбачає обчислення окремих коефіцієнтів, що характеризують основні аспекти діяльності підприємства, з подальшим

зведенням їх до інтегральних показників. Цей метод універсальний, адже може використовуватися як для простих, так і для складних розрахунків. Водночас він потребує значного обсягу даних та ретельного аналізу.

5. Графічні методи дозволяють візуалізувати результати аналізу у вигляді багатокутника конкурентоспроможності або радіальних діаграм. Їх перевагами є простота використання та висока наочність. Однак, ці методи не враховують різної ваги факторів конкурентоспроможності, а велика кількість оцінюваних характеристик може знижувати їхню інформативність. Крім того, вони не дозволяють оцінювати рівень інтегральних критеріїв.

Таким чином, вибір методу оцінювання залежить від цілей аналізу, доступності даних та вимог до глибини і точності дослідження.

За допомогою спеціалізованого набору методів можна оцінювати конкурентоспроможність різних аспектів діяльності організації, таких як виробництво, маркетинг, фінанси тощо. До комплексних методів належать ті, що охоплюють широкий спектр ключових параметрів функціонування бізнесу. Використовуючи ці методи, можна отримати найбільш точну інформацію про конкурентоспроможність підприємства, базуючись на порівняльних перевагах, що враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Стратегічний підхід здебільшого визначає конкурентну позицію підприємства на ринку в довгостроковій перспективі, тоді як тактичні методи оцінюють окремі аспекти діяльності підприємства і спрямовані на короткострокові рішення, що приймаються в межах оперативного управління [11].

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, передбачає, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, в яких найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність функціонування кожного підрозділу може впливати цілий ряд факторів, пов'язаних із ресурсами підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає аналіз того, як ефективно ці підрозділи використовують

наявні ресурси для досягнення загальних цілей підприємства. Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства надано в додатку Д.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити за допомогою методу середньозваженої арифметичної, що включає кілька ключових показників. Формула для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККО) має вигляд:

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

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

Оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою цих критеріїв дозволяє отримати детальну картину його конкурентних переваг у різних сферах діяльності. Важливою перевагою цього методу є його комплексність, оскільки він враховує не лише внутрішні фінансові показники підприємства, а й зовнішні фактори, такі як ефективність маркетингової стратегії та конкурентні позиції товару на ринку.

Застосування цієї методики дозволяє підприємству об'єктивно оцінити свої сильні та слабкі сторони в різних аспектах діяльності та на основі цього приймати ефективні управлінські рішення для підвищення своєї конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства в загальному вигляді передбачає три послідовні етапи, що дозволяють детально оцінити всі аспекти діяльності підприємства та визначити його позицію на ринку. Ці етапи є ключовими для комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності та допомагають приймати зважені управлінські рішення.

1. Перший етап: Визначення критеріїв та показників конкурентоспроможності. На цьому етапі визначаються основні критерії, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. До таких критеріїв можуть входити:

- ефективність виробничої діяльності,
- фінансове положення підприємства,
- ефективність збуту та просування товару,
- конкурентоспроможність товару тощо.

Для кожного критерію визначаються відповідні показники, що дозволяють об'єктивно оцінити ситуацію.

2. Другий етап: Розрахунок значень кожного з показників. На цьому етапі здійснюється розрахунок значень усіх показників для кожного з визначених критеріїв. Використовуються як кількісні, так і якісні методи оцінки, що включають обчислення відносних величин (наприклад, витрати виробництва на одиницю продукції, рентабельність товару, ліквідність підприємства тощо). Це дозволяє отримати конкретні значення для кожного з аспектів діяльності підприємства, що підлягають аналізу.

3. Третій етап: Середньозважене обчислення коефіцієнта конкурентоспроможності. Після розрахунку значень усіх необхідних показників, наступним кроком є їх середньозважене обчислення, яке дає загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства. Для цього кожен з показників оцінюється відповідним ваговим коефіцієнтом, що відображає його важливість у загальному контексті. Сума всіх зважених показників дає кінцевий коефіцієнт, який відображає конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Цей метод дозволяє комплексно підійти до оцінки конкурентоспроможності підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. В результаті підприємство отримує об'єктивну та всебічну оцінку своїх конкурентних переваг, що може бути використано для стратегічного планування та ухвалення ефективних управлінських рішень.

При розробці стратегічного плану багато компаній використовують метод SWOT-аналізу, який є потужним інструментом для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Проте SWOT-аналіз має певні характеристики та обмеження, зокрема [13]:

1. Суб'єктивність відбору факторів: Однією з основних характеристик SWOT-аналізу є його суб'єктивний характер. Вибір факторів, які становлять сильні та слабкі сторони підприємства, залежить від сприйняття керівників і їх оцінки важливості різних аспектів діяльності. Точно так само оцінка

зовнішнього середовища залежить від інтерпретації ситуації і стратегічного бачення.

2. Імовірність і ризик віднесення факторів до конкретних груп: Оцінка факторів може бути неточною, оскільки вигода, що виявилася важливою в минулому, може стати недоліком у майбутньому, і навпаки. Наприклад, стратегічні переваги, які на момент аналізу здаються вигідними, можуть втратити свою актуальність унаслідок змін у зовнішньому середовищі, таких як нові технології чи регуляторні зміни.

3. Динамічність навколишнього середовища: SWOT-аналіз передбачає постійну актуалізацію інформації, оскільки зовнішнє середовище, в якому функціонує компанія, постійно змінюється. Це означає, що для підтримки стратегії актуальною необхідно проводити регулярні переоцінки та

Успішні компанії, які ефективно застосовують стратегічний менеджмент, регулярно проводять SWOT-аналіз, оцінюючи ключові фактори діяльності. Зазвичай SWOT-аналіз здійснюється на щоквартальній основі, що дозволяє адаптувати стратегію компанії до змін, що відбуваються як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях.

SWOT-аналіз є одним із основних інструментів стратегічного планування, який допомагає виявити і оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть впливати на досягнення цілей організації чи проекту. Завдяки цьому аналізу можна розкрити ключові аспекти, що визначають потенціал для розвитку, а також можливі ризики. Проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити такі компоненти:

- Сильні сторони (Strengths): Це фактори, які сприяють досягненню поставленої мети. Вони можуть включати в себе особливі знання, навички, ресурси, досвід, технології або інші переваги, що дають конкурентні переваги підприємству чи проекту.

- Слабкі сторони (Weaknesses): Це внутрішні обмеження або вразливості, які можуть ускладнити досягнення мети. Слабкі сторони можуть бути пов'язані з недостатнім досвідом, ресурсами, знаннями чи іншими

факторами, що потребують поліпшення або зовнішньої підтримки для подолання.

- Зовнішні можливості (Opportunities): Це фактори ззовні, які можуть бути використані для покращення становища. Хоча ці можливості можуть бути тимчасовими чи змінними, важливо вчасно їх розпізнати та скористатися ними для розвитку підприємства або проекту.

- Зовнішні загрози (Threats): Це чинники ззовні, які можуть негативно вплинути на досягнення мети або порушити стабільність. Загрози можуть включати економічні, політичні, конкурентні чи технологічні зміни, на які важко впливати. Однак важливо підготуватися до них і розробити стратегії для мінімізації ризиків.

Хоча SWOT-аналіз не дає остаточних відповідей для прийняття управлінських рішень, він є важливим інструментом для збору і організації інформації, що допомагає в подальшому приймати обґрунтовані стратегії. Для менеджера або керівника це корисний інструмент для розгляду різних аспектів бізнесу і планування майбутнього розвитку організації.

Основною метою SWOT-аналізу є розробка стратегії, яка враховує як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Однією з головних стратегічних задач є перетворення слабких сторін на сильні та загрози на можливості. Таким чином, стратегічне планування через SWOT-аналіз дозволяє зберегти гнучкість і адаптивність підприємства, а також розвивати наявні переваги та мінімізувати ризики.

Тому SWOT-аналіз можна розглядати як перший етап стратегічного планування, на якому визначаються напрямки для подальшого розвитку організації, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори. Підхід за допомогою SWOT дозволяє розробляти бізнес-стратегії, спрямовані на адаптацію підприємства до змінюваного середовища або на формування впливу на це середовище для досягнення стратегічних цілей [14].

Ще одним важливим підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства є модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Згідно з цією моделлю, частка ринку та рівень прибутковості компанії значною мірою залежать від того, наскільки ефективно вона здатна протистояти п'яти основним силам конкуренції в галузі. Ці сили включають:

1. Конкуренція між існуючими підприємствами в галузі — інтенсивність суперництва між компаніями, що вже працюють на ринку. Чим сильніша конкуренція, тим складніше утримувати лідерські позиції та досягати високих прибутків.

2. Наявність привабливих альтернатив — загроза входу нових конкурентів або появи замінників товарів чи послуг, що можуть знизити попит на продукти компанії.

3. Можливість виходу конкурентів із галузі — бар'єри для виходу з ринку, які можуть залишати конкуренцію на високому рівні, навіть якщо для нових гравців є привабливі можливості.

4. Влада постачальників — ступінь контролю постачальників над цінами та якістю матеріалів чи ресурсів, які використовуються підприємствами. Чим сильніша позиція постачальників, тим більший тиск вони можуть здійснювати на підприємства.

5. Влада споживачів — здатність споживачів диктувати умови, такі як ціни чи вимоги до якості продукції, впливає на здатність підприємства зберігати конкурентні переваги.

Завдання галузевого аналізу конкуренції полягає в тому, щоб оцінити кожну з цих сил, визначити ступінь їхнього впливу та напруженості, а потім розробити конкурентну стратегію, орієнтуючись на специфіку «правил» конкуренції в цій галузі. Основною метою є:

- Мінімізація впливу цих сил на компанію, тобто ізоляція від негативних факторів, що знижують конкурентоспроможність.

- Використання наявних правил конкуренції на свою користь, за допомогою розуміння специфіки конкурентного середовища та адаптації до нього.

- Досягнення конкурентної переваги, використовуючи сильні сторони підприємства і мінімізуючи ризики від впливу конкурентних сил.

Таким чином, модель п'яти сил Портера (Додаток Ж) дозволяє глибше оцінити фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства в умовах реального ринку, і розробити стратегії для посилення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі.

Структура конкуренції в галузі може бути непривабливою для підприємств за певних умов. Так, коли спостерігається велике суперництво між конкурентами, низькі бар'єри для виходу на ринок, значна конкуренція з боку товарів-замінників, а також коли продавці та споживачі можуть отримувати значну вигоду від участі в угодах, конкуренція стає жорсткішою та менш сприятливою для стабільного функціонування підприємств. В таких умовах підприємствам важко утримувати високі позиції на ринку та забезпечувати стійкі прибутки.

Навпаки, позитивне конкурентне середовище виникає, коли постачальники та споживачі мають слабкі позиції, коли немає ефективних товарів-замінників, високі бар'єри на вхід до ринку обмежують нових гравців, а конкуренція між існуючими продавцями помірною. У таких умовах підприємства можуть розраховувати на стабільність та можливість забезпечення високих прибутків, оскільки бар'єри для конкуренції і ризики знижені.

Стратегія підприємства в таких умовах повинна бути спрямована на:

1. Ізоляцію компанії від п'яти сил конкуренції, що знижують її конкурентоспроможність.

2. Вплив на існуючу конкуренцію таким чином, щоб цей вплив був вигідним для компанії, наприклад, через створення диференціації продукту чи бренду.

3. Створення сильної конкурентної позиції серед інших учасників ринку, що дозволяє компанії зберігати лідерські позиції та збільшувати частку ринку.

Конкурентоспроможність товару є одним з ключових аспектів загальної конкурентоспроможності підприємства. Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності товару важливо враховувати критерії, які використовують споживачі, адже саме їхня оцінка визначає попит на товар. З цією метою виробники повинні орієнтуватися на виявлення реальних потреб споживачів і аналіз споживчої вартості товару.

Хоча існує багато різних методів оцінки конкурентоспроможності товару, більшість експертів сходяться на думці, що важливим першим кроком є виявлення потреб потенційних покупців та оцінка того, яку споживчу цінність має товар. Лише таким чином можна отримати точну і справедливу оцінку, що дозволить товару бути конкурентоспроможним на ринку та забезпечити попит.

При використанні комплексного методу оцінки конкурентоспроможності продукції важливо враховувати нормативні параметри, оскільки вони визначають відповідність продукції встановленим стандартам та вимогам. Для цього вводиться спеціальний показник, який може приймати лише два значення: 1 або 0. Цей показник дорівнює 1, якщо товар відповідає обов'язковим нормам і стандартам, і 0, якщо товар не відповідає таким вимогам.

Загальний показник для нормативних параметрів визначається як добуток приватних показників кожного з параметрів. Кожен приватний показник відображає відповідність певного нормативного параметра, і він може бути рівним 1 або 0 в залежності від того, чи відповідає товар конкретному нормативу.

Таким чином, загальний показник нормативних параметрів розраховується за формулою:

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

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

q_i – приватний показник по i -му нормативному параметру;

n – кількість нормативних параметрів, які підлягають оцінці

У результаті цього розрахунку товар отримує загальний показник відповідності нормативним вимогам, який вказує на його здатність конкурувати на ринку з іншими товарами, що відповідають стандартам якості. Якщо загальний показник дорівнює 1, товар повністю відповідає вимогам нормативів, що підвищує його конкурентоспроможність. Якщо хоча б один приватний показник дорівнює 0, то це знижує рівень конкурентоспроможності товару, оскільки він не відповідає певному стандарту або нормі.

Отже, якщо хоча б один з приватних показників дорівнює 0, що означає, що продукт не відповідає обов'язковій нормі за певним параметром, загальний показник також буде дорівнювати 0. Це вказує на те, що продукт є неконкурентоспроможним на ринку. У такому випадку необхідно здійснити детальніший аналіз інших технічних параметрів товару. До них належать наступні:

1. Класифікаційні параметри, які визначають приналежність продукції до певного виду товару. Вони включають в себе основні характеристики, що дозволяють класифікувати продукт в межах конкретної групи виробів за його основними властивостями. Ці параметри важливі для визначення ринку і споживчої аудиторії.

2. Конструктивні параметри, що відображають техніко-конструкторські рішення, властиві даному товару. Вони описують конструкцію продукту, матеріали, технології виготовлення та інші фактори, що визначають надійність і ефективність роботи товару. Важливими є також питання технологічності виробництва, зручності обслуговування та ремонту продукції.

3. Ергономічні параметри, які включають гігієнічні, антропометричні, фізіологічні та психологічні аспекти, що характеризують відповідність товару властивостям людського організму і психіки. Ці параметри визначають зручність використання продукту, його безпеку, комфорт та відповідність

потребам споживача. Ергономіка стає важливим фактором, особливо для товарів, що використовуються тривалий час або потребують специфічних умов експлуатації.

4. Естетичні параметри, що охоплюють гармонійне поєднання змісту і форми виробу, а також здатність товару викликати позитивні емоції у споживача. Естетика грає важливу роль у сприйнятті продукту, особливо для товарів, які мають велику роль у повсякденному житті людини або є предметами розкоші. Це може включати дизайн, колір, текстуру, зовнішній вигляд тощо.

Аналіз цих технічних параметрів допомагає визначити, якими характеристиками продукту володіє товар, що дозволяють йому бути конкурентоспроможним, і в яких аспектах необхідно вдосконалити товар для поліпшення його ринкових позицій. Тільки при ретельному дослідженні кожного з цих аспектів можна зробити висновок про здатність товару конкурувати на ринку в умовах сучасного попиту та змін. Після визначається ще одиничний параметричний показник:

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

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

де q – параметричний показник,

p – величина параметра реального виробу;

p_{100} - значення гіпотетичного виробу, який задовольняє потребу на 100%

Для кожного параметричного показника, що оцінюється щодо конкретного виробу, визначається певна вага, яка відображає важливість цього параметра для загальної оцінки відповідності товару потребам споживачів. Вага кожного показника може варіюватися в залежності від його значущості в

контексті кінцевого споживання або його впливу на якість та функціональність виробу.

В процесі оцінки кожен параметр отримує певне значення або одиничний показник, що характеризує його відповідність вимогам. Потім ці одиничні параметричні показники множаться на відповідні ваги, щоб отримати зважену оцінку для кожного показника.

Після розрахунку одиничних параметричних показників для всіх ключових характеристик виробу, визначається узагальнений (груповий) показник, який є результатом підсумування всіх зважених оцінок параметрів. Цей груповий показник відображає загальну відповідність товару потребам споживача та його конкурентоспроможність на ринку.

Загальна формула для визначення узагальненого показника виглядатиме наступним чином:

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

де $I_{ТП}$ – 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

Цей узагальнений показник дає змогу оцінити загальний рівень відповідності товару вимогам споживача і визначити його конкурентоспроможність на основі багатьох параметрів. Він допомагає зрозуміти, як добре товар задовольняє потреби ринку та де є можливості для поліпшення характеристик продукту для підвищення його привабливості серед конкурентів.

Показник конкурентоспроможності досліджуваного продукту по відношенню до продукту іншого підприємства можна розрахувати як зважену різницю між параметричними характеристиками двох товарів, з урахуванням

важливості кожного з цих параметрів для споживача. Загальна формула для визначення цього показника може виглядати так:

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

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

Таким чином, цей показник дозволяє наочно порівняти продукцію двох підприємств за важливими характеристиками і визначити, який товар є більш конкурентоспроможним на ринку.

Економічний параметр конкурентоспроможності товару, зокрема ціна споживання, є важливим фактором, що визначає реальні витрати споживача на користування товаром протягом усього періоду його експлуатації. Вона включає всі витрати, які не обмежуються лише початковою ціною продукту, а також витратами на його транспортування, установку та інші супутні послуги. Формулювання цієї концепції можна розширити наступним чином:

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

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

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

$C_{\text{ПК}}$ – ціна виробу конкурента

Чим менша ціна споживання, тим вищий рівень конкурентоспроможності товару, оскільки це вказує на можливість споживача отримати більше вартості за менші витрати протягом усього періоду експлуатації товару. Низька ціна споживання означає, що витрати на транспортування, встановлення, обслуговування, енергоспоживання та інші супутні витрати значно знижуються, що робить товар більш привабливим порівняно з конкурентами. Споживач, вибираючи між двома товарами з

однаковими характеристиками та якістю, буде схилитися до того, який має нижчу загальну вартість володіння, оскільки це дозволяє йому зменшити свої витрати на довгостроковій основі.

Отже, зниження ціни споживання не лише підвищує конкурентоспроможність продукту, а й є ключовим чинником, що впливає на прийняття рішення споживачем про покупку, оскільки вони прагнуть отримати максимальний виграш при мінімальних витратах.

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності (ІК) створюваного виробу розраховується як зважена сума загальних показників за нормативними, технічними та економічними параметрами. Цей показник дає змогу оцінити комплексну конкурентоспроможність виробу на ринку з урахуванням різних факторів, що впливають на його привабливість для споживачів. Формула для розрахунку IK може бути представлена таким чином:

$$IK = I_{НП} \times \frac{I_{ТП1}}{I_{ТП2}} \geq 1 \quad (1.11)$$

Якщо, $IK > 1$, то досліджуваний виріб – конкурентоздатний. Розрахунок інтегрального показника дає змогу виявити загальний рівень конкурентоспроможності виробу, враховуючи всі ключові аспекти, що впливають на його ефективність на ринку. Завдяки інтегральному показнику можна оцінити, наскільки конкурентоспроможний конкретний товар у порівнянні з іншими на ринку і які аспекти потребують покращення для підвищення його привабливості.

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності товару є важливим інструментом для оцінки привабливості продукції на ринку, оскільки він враховує комплекс різноманітних факторів, що визначають її конкурентоспроможність. За допомогою цієї методики можна здійснити об'єктивну оцінку товару, зокрема, за нормативними, технічними та

економічними параметрами, що дозволяє отримати точну картину того, як продукт відповідає вимогам ринку та очікуванням споживачів.

Економічний зміст інтегрального показника свідчить про необхідність постійного моніторингу та оцінки конкурентоспроможності товарів. Вивчення конкурентоспроможності має бути безперервним процесом, що передбачає систематичний аналіз усіх суттєвих факторів, які можуть впливати на позиціонування товару на ринку. Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності з орієнтацією на задоволення потреб споживачів дає змогу не лише зберегти, а й зміцнити конкурентні переваги підприємства, орієнтуючись на постійне вдосконалення продукції і відповідність її вимогам ринку.

Таким чином, для ефективної конкуренції на ринку компанії повинні впроваджувати стратегії, засновані на глибокому аналізі інтегрального показника конкурентоспроможності, що дозволяє не тільки оцінювати поточний рівень конкурентоспроможності, але й адаптувати стратегії до змінюваних умов ринку.

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки

В сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є фундаментальним елементом його стійкого функціонування та розвитку. Водночас із загостренням конкуренції та зростанням невизначеності економічного середовища виникає необхідність забезпечення економічної безпеки, що стає невід'ємною складовою системи управління підприємством.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати не лише як прагнення до збільшення ринкової частки або покращення економічних показників, але й як механізм зниження ризиків і зміцнення стійкості підприємства у довгостроковій перспективі. Управління конкурентоспроможністю у такому контексті потребує системного підходу,

що охоплює технологічні, фінансові, кадрові, організаційні та інші аспекти діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія має низку особливостей, що характеризують її сутність і значення у сучасній економіці. Ефективне управління цим процесом передбачає врахування як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх факторів впливу.

Визначаючи рівень конкурентоспроможності, необхідно враховувати такі ключові аспекти:

1. Універсальність конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність є невід'ємною характеристикою будь-якого підприємства, яке функціонує в умовах ринкової економіки, заснованої на поділі праці та товарному обміні. Це властивість визначає здатність підприємства брати участь у глобальних економічних процесах, зокрема у світовому поділі праці. У рамках національної економіки прагнення досягти високої конкурентоспроможності відображає як стратегічні економічні інтереси держави, так і цілі окремих суб'єктів господарювання, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку. Процеси нарощування конкурентоспроможності властиві економікам, що функціонують за законами товарного виробництва, оскільки ці закони формують умови для розвитку конкуренції та вдосконалення підприємств.

2. Внутрішнє середовище як основа конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства виникає та формується у межах національної економіки, у процесі конкурентного змагання між її учасниками. Ефективність господарської системи країни та її здатність створювати умови для розвитку конкурентних відносин впливають на формування внутрішніх джерел конкурентоспроможності підприємств. Змагання між суб'єктами економічної діяльності стимулює їх до інновацій, оптимізації процесів і пошуку ефективніших способів використання ресурсів.

3. Розширення джерел для самодостатнього розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства потребує постійного розширення

джерел для забезпечення самодостатнього розвитку. Це може включати впровадження новітніх технологій, використання альтернативних джерел фінансування, розвиток партнерських відносин тощо. Проте принципи конкурентних взаємовідносин між підприємствами нерідко призводять до втрати частини прибутку, який міг би бути спрямований на розвиток. Це зумовлює необхідність пошуку балансу між співпрацею та конкуренцією в економічному середовищі.

4. Вплив економічних умов і ефективність використання ресурсів. Рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від економічних умов, створених у державі. Здатність підприємств використовувати ці умови з максимальною ефективністю є важливим фактором успіху. Водночас конкурентоспроможність виходить за межі отримання високих прибутків окремими суб'єктами господарювання. Вона повинна сприяти формуванню загального суспільного позитивного ефекту, що передбачає соціально-економічну користь для всього суспільства.

5. Соціально-економічна оптимальність як основа конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства залежить від досягнення оптимального балансу між ефективністю використання ресурсів (матеріальних, трудових, організаційних) і виконанням соціальних зобов'язань. Стабільний розвиток підприємств можливий лише за умови підтримки соціальних програм, виконання податкових зобов'язань та реалізації екологічно відповідальної політики. Цей баланс є ключовим для довгострокового успіху в конкурентному середовищі.

6. Роль держави у забезпеченні конкурентоспроможності. Відповідальність за створення сприятливих умов для розвитку конкурентоспроможності підприємств значною мірою лежить на державі. Вона виконує провідну роль у формуванні економічної політики, дотриманні міжнародних зобов'язань і забезпеченні стабільності економічного середовища. Завдання держави включають розробку механізмів, що сприяють подоланню негативних чинників внутрішнього та зовнішнього походження,

стимулюють інвестиції, підтримують розвиток інфраструктури та запобігають соціально-економічним кризам.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багатограним поняттям, яке об'єднує економічні, соціальні та управлінські аспекти. Її досягнення потребує зусиль як від самих суб'єктів господарювання, так і від держави. Ефективне управління конкурентоспроможністю сприяє підвищенню рівня економічної безпеки, зміцненню національної економіки та формуванню стійких соціально-економічних відносин у суспільстві.

Економічна безпека підприємства визначається як його здатність захищати власні ресурси, підтримувати стабільність функціонування та забезпечувати розвиток в умовах зовнішніх і внутрішніх ризиків. Це включає фінансову стійкість, інформаційну захищеність, кадрову стабільність і мінімізацію впливу кризових явищ.

Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та економічною безпекою полягає у тому, що зростання конкурентоспроможності сприяє покращенню економічної безпеки через зміцнення позицій підприємства на ринку, збільшення прибутковості та зниження залежності від зовнішніх загроз.

Основними принципами управління конкурентоспроможністю для забезпечення економічної безпеки є:

1. Системний підхід. Управління конкурентоспроможністю має інтегруватися у загальну стратегію підприємства, орієнтуючись на довгострокову стійкість. Це включає не лише досягнення короткострокових результатів, але й формування резервів для подолання кризових ситуацій.

2. Проактивне управління ризиками. Передбачає аналіз і прогнозування можливих ризиків у фінансовій, виробничій, інформаційній і кадровій сферах. Раннє виявлення та попередження загроз сприяє збереженню конкурентних переваг підприємства.

3. Інноваційність. Впровадження інноваційних продуктів, технологій і бізнес-моделей підвищує привабливість підприємства для споживачів і зміцнює його ринкові позиції.

4. Інформаційна захищеність. В умовах цифровізації бізнес-процесів підприємства стикаються з загрозами втрати даних або несанкціонованого доступу до інформації. Захист інтелектуальної власності та комерційної інформації є важливим елементом економічної безпеки.

5. Фінансова стабільність. Підприємство повинно забезпечувати ефективне управління фінансовими потоками, підтримувати оптимальний рівень заборгованості та створювати резерви на випадок форс-мажорних обставин.

6. Кадровий потенціал. Формування професійної та мотивованої команди є запорукою стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Існують наступні інструменти та механізми забезпечення конкурентоспроможності:

1. SWOT-аналіз і аналіз ризиків. Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити загрози та можливості зовнішнього середовища.

2. Диверсифікація продуктового портфеля. Допомогає мінімізувати ризики, пов'язані з залежністю від одного сегмента ринку.

3. Побудова стратегії брендингу. Підвищення впізнаваності бренда сприяє укріпленню довіри споживачів і партнерів.

4. Автоматизація бізнес-процесів. Використання цифрових рішень для управління операційною діяльністю забезпечує гнучкість та оперативність реагування на зміни.

5. Моніторинг конкурентного середовища. Постійний аналіз ринку, відстеження дій конкурентів і адаптація до нових умов є невід'ємною складовою конкурентної стратегії.

Виклики:

- Глобалізація ринків і посилення міжнародної конкуренції.
- Інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу.
- Ризики кіберзагроз і витоку даних.

Перспективи:

- Використання новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту та Big Data, для прогнозування ринкових змін і оптимізації бізнес-процесів.
- Формування стратегічних альянсів і партнерств із ключовими гравцями ринку.
- Розвиток екологічно орієнтованого бізнесу для задоволення сучасних вимог споживачів та інвесторів.

У контексті управління підприємством формування конкурентних переваг є важливим і багатогранним процесом, що охоплює кілька взаємопов'язаних складових. Ці елементи разом створюють систему, яка забезпечує ефективну конкуренцію на ринку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Етапи формування системи управління конкурентними перевагами підприємства надано в додатку К.

На рисунку додатку Л ілюструються основні складові елементи формування конкурентних переваг, їхній взаємозв'язок і взаємозалежність. Відображено взаємодію, різних компонентів, які зливаються в єдину систему формування конкурентних переваг. Кожен із цих елементів доповнює інші, створюючи цілісну систему. Наприклад, інновації та технологічний розвиток сприяють підвищенню якості продукції, що, у свою чергу, посилює маркетингові переваги. Фінансова стабільність дозволяє інвестувати у розвиток кадрів, які є носіями інновацій та драйверами змін.

Формування конкурентних переваг, як зазначалося раніше, спрямоване на досягнення визначених цілей у рамках загальної стратегії конкуренції. Тому важливим етапом є оцінка цих переваг. Результати такої оцінки можуть бути використані для ухвалення управлінських рішень, які дозволяють коригувати окремі заходи в програмі формування конкурентних переваг. Управління конкурентними перевагами підприємства можна вважати мистецтвом. Стійкі та унікальні переваги частково залежать від сміливості. Звичайно, щоб створити хоча б одну конкурентну перевагу, необхідно впевнитися в її доцільності на конкретному етапі часу та на відповідній території.

Формування конкурентних переваг відбувається в межах обраної стратегії конкуренції, де сегментація ринку є важливою складовою, що дає змогу зосередити зусилля підприємства на певних перевагах і налаштувати відповідні бізнес-процеси. Компанія повинна чітко визначити ринкові сегменти та вивчити основні характеристики функціонування своїх конкурентів на цих сегментах.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства у контексті забезпечення економічної безпеки є складним багатовимірним процесом, що вимагає врахування взаємозв'язку між стратегіями розвитку, управління ризиками та створенням довгострокових конкурентних переваг. Забезпечення інтегрованого підходу до вирішення цих завдань дозволить підприємству не лише ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку, але й гарантувати стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Висновки до розділу 1

Розглянуто ключові аспекти сутності конкурентоспроможності підприємства. Підприємство може вважатися конкурентоспроможним, якщо воно здатне ефективно конкурувати на ринку, використовуючи свої ресурси та можливості для досягнення довгострокової стабільності. Конкурентоспроможність є основою економічного розвитку та стійкості підприємства, визначаючи його здатність задовольняти потреби споживачів за умов постійних змін на ринку. Високий рівень конкурентоспроможності сприяє збереженню та розвитку конкурентних переваг, що забезпечує підприємству успіх у боротьбі за ринкові частки і сприяє підвищенню економічної безпеки.

Застосування комплексних методів дозволяє врахувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на здатність підприємства конкурувати. Система управління конкурентоспроможністю включає діагностику, моніторинг і коригування стратегій, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни

на ринку і мінімізувати ризики, тим самим сприяючи збереженню та посиленню економічної безпеки підприємства. Оцінка конкурентоспроможності є важливим інструментом у стратегічному управлінні, що допомагає формувати адаптивні стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності.

Була наголошена важливість інтеграції управлінських стратегій конкурентоспроможності в загальну систему забезпечення економічної безпеки підприємства. Управління конкурентоспроможністю передбачає комплексний підхід, який включає як тактичні, так і стратегічні інструменти. Для ефективного забезпечення економічної безпеки необхідно постійно оцінювати та коригувати рівень конкурентоспроможності, вивчаючи зміни в ринкових умовах, потребах споживачів, а також виводити підприємство на нові ринки та використовувати інноваційні технології.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим механізмом для забезпечення його економічної безпеки. Виявлення сильних та слабких сторін підприємства, регулярне оновлення стратегій на основі глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє адаптуватися до змін на ринку, знижуючи ризики і забезпечуючи стійкість підприємства в умовах економічної нестабільності. Врахування конкурентоспроможності є важливим етапом на шляху формування ефективної стратегії підприємства, яка не тільки дозволяє досягти комерційного успіху, але й підвищує його здатність до стійкого розвитку та захисту від зовнішніх і внутрішніх загроз.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Загальна організаційно-економічна оцінка підприємства

Юридична особа ПРАТ «Володарка», код ЄДРПОУ 05502381, було зареєстровано 29.03.1996. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 4005866,40 грн. На момент останнього оновлення даних статус юридичної особи - Зареєстровано.

Керівник: директор Касьяненко Михайло Іванович. Уповноваженою особою юридичної особи Приватне акціонерне товариство «Володарка» є Касьяненко Михайло Іванович.

Організаційно-правова форма юридичної особи ПРАТ «Володарка» - акціонерне товариство. Основний вид діяльності (КВЕД) – 14.13 Виробництво іншого верхнього одягу. Інші - 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям, 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах, 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

Контактні відомості юридичної особи ПРАТ «Володарка»: телефон: +380432616652; факс: (0432)263014. Юридична адреса: 21001 Україна, м. Вінниця, проспект Коцюбинського 39.

Ефективне функціонування ПРАТ «Володарка» забезпечується чітко визначеною системою управління (додаток М), яка включає кілька рівнів органів управління та контролю. До основних органів товариства належать:

1. Загальні збори акціонерів - це вищий орган управління товариства, який приймає стратегічно важливі рішення. До компетенції зборів входить затвердження фінансових результатів діяльності, розподіл прибутку, визначення напрямів розвитку підприємства, внесення змін до статуту, а також вирішення питань про реорганізацію чи ліквідацію товариства. Загальні збори

акціонерів є колегіальним органом, який складається з усіх акціонерів або їх представників.

2. Правління є виконавчим органом товариства, відповідальним за реалізацію стратегічних рішень, прийнятих загальними зборами акціонерів, і за поточне управління діяльністю підприємства. Його завдання включають планування та організацію виробничих і комерційних процесів, управління фінансами, реалізацію інвестиційних проектів. Очолює правління директор, який діє від імені товариства та представляє його інтереси.

3. Ревізійна комісія - це контрольний орган товариства, який відповідає за перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства. Ревізійна комісія здійснює аудит фінансової звітності, перевіряє відповідність діяльності товариства чинному законодавству та внутрішнім нормативним документам. Результати перевірок комісія доводить до відома загальних зборів акціонерів.

Така структура органів управління та контролю забезпечує ефективний розподіл повноважень, прозорість і підзвітність управлінських рішень, що сприяє досягненню стратегічних цілей товариства.

Завдяки розвинутій матеріально-технічній базі та кваліфікованому персоналу, ПРАТ «Володарка» займає стійкі позиції на ринку. Підприємство пропонує сучасні моделі верхнього одягу, що відповідають вимогам якості та модним тенденціям. Також налагоджено ефективні канали дистрибуції, що дозволяє забезпечити широку географію збуту як в Україні, так і за її межами.

У підсумку, організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Володарка» свідчить про високий рівень управління та економічну стійкість, що є основою для забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

Легка промисловість України володіє значним потенціалом, який поки що залишається недостатньо реалізованим. Основними перевагами галузі є розвинена виробнича база та великий резерв кваліфікованої робочої сили, що

може забезпечити високий рівень продуктивності. Однак існує ряд проблем, які стримують розвиток цієї стратегічно важливої сфери економіки.

Однією з ключових проблем є недостатнє забезпечення підприємств імпортною сировиною, що призводить до неповного завантаження наявних виробничих потужностей. Ця ситуація поглиблюється конкуренцією з боку іноземних виробників. Зокрема, значний обсяг турецької продукції на внутрішньому ринку витісняє вітчизняні товари, створюючи додатковий тиск на українських виробників.

Для покращення ситуації необхідно зосередити зусилля на впровадженні нових видів сировини, які дозволять підвищити конкурентоспроможність продукції. Крім того, важливо активізувати роботу з залучення іноземних інвестицій. Вони забезпечать доступ до сучасних виробничих технологій, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва, розширенню асортименту продукції та покращенню її якості.

Інтеграція інноваційних рішень у процеси виробництва дозволить не лише оптимізувати використання наявних ресурсів, але й створити додаткові робочі місця. У підсумку це сприятиме загальному зростанню конкурентоспроможності української легкої промисловості як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках [25].

Для досягнення конкурентних переваг та інтеграції інноваційних рішень в умовах глобалізації та економічної нестабільності необхідно застосовувати кластерний підхід. Такий підхід передбачає об'єднання зусиль підприємств, наукових установ, інвесторів та державних органів для створення синергії, що сприятиме розвитку не лише окремих підприємств, але й цілих регіонів. Особливо актуальним є впровадження передових світових і вітчизняних технологій у сферах текстильного, швейного, хутряного, шкіряно-взуттєвого виробництва. До цього спектра інновацій включаються і нанотехнології, які відкривають нові можливості для створення високотехнологічних матеріалів та продуктів із унікальними властивостями.

Модернізація легкої промисловості та її інфраструктури є необхідною умовою для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Удосконалення виробничого обладнання, оптимізація логістичних процесів і розвиток мереж постачання дозволять підприємствам легше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати високий рівень якості продукції.

Створення кластерів забезпечує платформу для обміну знаннями, технологіями та інноваціями. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності учасників, але й стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, покращує регіональні економічні показники та підвищує рівень зайнятості населення.

Перспективи розвитку легкої промисловості України також пов'язані з розширенням внутрішнього ринку, що дозволить зменшити залежність від імпорту та підтримати вітчизняного виробника. Важливим напрямком є вдосконалення нормативно-правової бази, що створить сприятливі умови для ведення бізнесу та залучення інвестицій.

Окремим вектором розвитку може стати створення унікальних продуктів, які відображають культурно-мистецькі традиції українського народу. Така продукція матиме високу додану вартість і здатна зацікавити міжнародних споживачів, що дозволить Україні посилити свої позиції на світовому ринку.

Реалізація цих ініціатив потребуватиме значних фінансових ресурсів. Тому залучення інвестицій, зокрема в рамках державних програм підтримки пріоритетних галузей, має стати одним із ключових завдань. З огляду на значний потенціал, легка промисловість може стати стратегічно важливим сектором у структурі економіки України, забезпечуючи сталий розвиток та економічну безпеку країни [26].

Продукція ПРАТ «Володарка» орієнтована переважно на зовнішні ринки. Основними ринками збуту є країни зарубіжжя, з якими підприємство підтримує стабільні торговельні відносини. Така орієнтація дозволяє підприємству не лише отримувати доходи у валюті, але й розширювати свою присутність на міжнародному ринку одягу.

Ключовою особливістю діяльності товариства є використання давальницької сировини, що надходить від зарубіжних партнерів. Це дає змогу оптимізувати витрати на закупівлю матеріалів та концентруватися на виробничих процесах, забезпечуючи високу якість кінцевої продукції.

Діяльність підприємства не залежить від сезонних коливань, що забезпечує стабільний рівень завантаження виробничих потужностей протягом усього року та дозволяє уникати ризиків, пов'язаних із сезонною зміною попиту [27].

На внутрішньому ринку основними конкурентами ПРАТ «Володарка» є Новоград-Волинська та Бердичівська швейні фабрики. Обидва підприємства мають значний досвід у виробництві одягу, власні ринки збуту та конкурентоспроможну продукцію.

Конкуренція між підприємствами базується на таких факторах, як якість продукції, вартість виробництва, терміни виконання замовлень і здатність адаптуватися до потреб клієнтів. Щоб зберігати свої позиції на ринку, ПРАТ «Володарка» активно впроваджує нові технології, оптимізує виробничі процеси та розвиває партнерські відносини із зарубіжними замовниками.

Сильна конкуренція стимулює підприємство вдосконалюватися, що в підсумку сприяє підвищенню його конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

ПРАТ «Володарка» активно реалізує своє право на самостійну зовнішньоекономічну діяльність. Відповідно до чинного законодавства України, підприємство володіє всіма правами суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє йому безпосередньо співпрацювати із зарубіжними партнерами. Це дає змогу здійснювати експорт продукції, укладати міжнародні контракти та розширювати ринки збуту.

На зовнішньому ринку основними партнерами ПРАТ «Володарка» є країни Європи, зокрема Польща, Чехія, Словаччина, Німеччина та інші. Налагоджені міжнародні зв'язки дозволяють підприємству ефективно

конкурувати на міжнародному рівні, використовуючи давальницьку сировину від зарубіжних партнерів.

На внутрішньому ринку продукція підприємства реалізується через магазини роздрібної торгівлі. ПРАТ «Володарка» має довготривалі та стабільні партнерські відносини з великими торговельними мережами у Вінницькій, Тернопільській, Львівській, Луганській, Черкаській, Хмельницькій та інших областях України.

Крім того, компанія активно розвиває власну мережу фірмових магазинів, які функціонують у м. Вінниця та інших містах. Це дозволяє підприємству контролювати якість обслуговування клієнтів, підтримувати імідж бренду та збільшувати обсяги продажів.

Для аналізу фінансово-економічного стану ПРАТ «Володарка» використовуються дані фінансової звітності (додаток Н), зокрема:

- Форма №1 «Баланс», яка надає інформацію про майновий і фінансовий стан підприємства на певну дату.
- Форма №2 «Звіт про фінансові результати», що відображає фінансові результати діяльності, зокрема доходи, витрати і чистий прибуток за звітний період.

На основі цих форм проведено аналіз ключових економічних показників підприємства за 2021-2023 роки, що дозволило оцінити динаміку його фінансових результатів, ефективність використання ресурсів та рівень економічної стійкості (додаток П, табл.1).

Додаток П дозволяє зробити ряд важливих висновків, які характеризують фінансовий стан підприємства та його адаптацію до економічних викликів, зокрема в умовах глобалізації, пандемії, війни, політичної нестабільності та зниження внутрішнього попиту.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції показує великі коливання. Зниження на 49,8% у 2022 році свідчить про різке зменшення продажів, що могло бути спричинено економічними труднощами, зниженням споживчого попиту через вплив пандемії та політичної ситуації. Однак у 2023

році спостерігається позитивна зміна на 129,5%, що свідчить про відновлення попиту на продукцію компанії. Це може бути результатом адаптації підприємства до нових умов ринку, а також вдосконалення стратегії продажів, виходу на нові ринки чи відновлення обсягів виробництва після складного періоду.

Зменшення інших операційних доходів на 86,8% у 2022 році є серйозним сигналом про зниження активності підприємства в додаткових джерелах доходів. Можливо, підприємство було змушене скоротити або тимчасово припинити додаткові операції через економічну невизначеність. Втім, зростання на 823,1% у 2023 році показує, що ПрАТ «Володарка» змогло налагодити додаткові джерела доходів або повернути колишні позиції на ринку, що є позитивним сигналом для майбутнього розвитку.

Чистий прибуток підприємства демонструє значну позитивну динаміку. Після збитків у 2021 році (прибуток складав -16763,7 тис. грн.) у 2022 році підприємство досягло чистого прибутку в розмірі 18040,3 тис. грн., що є відновленням на 207,6%. Це може свідчити про ефективне управління витратами та збільшення доходів у складних умовах. Подальше зростання прибутку на 100% у 2023 році вказує на стабільність підприємства, здатність підтримувати високий рівень фінансової ефективності навіть у непередбачуваних економічних умовах. Підприємство успішно адаптувалося до вимог ринку та зуміло зберегти і навіть підвищити свою рентабельність.

Зростання собівартості реалізованої продукції на 53,5% у 2022 році може бути обумовлено підвищенням цін на сировину або енергоресурси, а також необхідністю здійснення додаткових витрат для адаптації до змінюваних умов виробництва. Однак у 2023 році собівартість стабілізувалася на тому ж рівні, що вказує на те, що підприємство змогло оптимізувати витрати або знайти більш ефективні способи ведення виробництва, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Збільшення інших операційних витрат на 68,9% у 2023 році є ознакою того, що підприємство активно інвестує в свою інфраструктуру,

удосконалення процесів, або інші аспекти діяльності, пов'язані з ростом та розширенням виробництва. Таке збільшення витрат може бути пов'язано з модернізацією виробничих потужностей, адаптацією до нових вимог ринку чи збільшенням адміністративних витрат. З огляду на позитивні зміни у прибутку, ці витрати, ймовірно, стали інвестицією в майбутній розвиток компанії.

Збільшення фонду оплати праці на 37,5% у 2022 році є ознакою того, що підприємство розширює свої кадрові ресурси або підвищує заробітну плату для залучення та утримання кваліфікованих працівників. Це також може свідчити про зростання обсягів виробництва або підвищення продуктивності праці. Стабільність цього показника у 2023 році свідчить про стабільну кадрову політику та готовність утримувати висококваліфікованих співробітників для підтримки зростаючих обсягів роботи.

Незначне зменшення чисельності працівників у 2022 році (на -3,5%) свідчить про певну оптимізацію штату, ймовірно, для зниження витрат в умовах економічної нестабільності. Відсутність змін у 2023 році може вказувати на те, що підприємство знайшло оптимальний рівень чисельності для підтримки ефективної роботи та готове до подальшого розвитку без значного скорочення працівників.

Таким чином, після значних фінансових труднощів у 2021 році (збитки), ПрАТ «Володарка» змогло повернутись до прибутковості в 2022 році та значно збільшити чистий прибуток у 2023 році. Це свідчить про ефективність впроваджених управлінських та фінансових стратегій.

Підприємство зуміло значно збільшити свої доходи в 2023 році, що є свідченням відновлення попиту на продукцію та успішного виходу на нові ринки. Однак низький рівень доходу в 2022 році вказує на тимчасову кризу.

Збільшення собівартості продукції і операційних витрат потребує подальшого контролю, але підприємство продемонструвало здатність стабілізувати ці показники до 2023 року, що забезпечує фінансову стабільність.

Незважаючи на незначне скорочення працівників у 2022 році, підприємство продовжує утримувати кваліфікований персонал і здійснює відповідні коригування чисельності працівників для підтримки ефективності.

ПрАТ «Володарка» демонструє стабільне фінансове відновлення, впровадження оптимізаційних стратегій та ефективно реагування на зовнішні економічні виклики.

Проаналізуємо динаміка основних показників статей активу ПрАТ «Володарка» (додаток П, табл.2)

Аналіз динаміки основних показників статей активу ПрАТ «Володарка» свідчить про суттєві зміни у структурі та загальному фінансовому стані компанії протягом 2021-2023 років. Розглянемо ключові аспекти більш детально.

Протягом трьох років спостерігається стійке скорочення необоротних активів: у 2022 році їх вартість знизилася на 2920,0 тис. грн (-14,6%) порівняно з 2021 роком. Це пов'язано з початком війни. У 2023 році падіння продовжилося, і їх вартість зменшилася ще на 3046,6 тис. грн (-17,9%). За рахунок військового стану відбулося продовження амортизації основних засобів, відсутність нових інвестицій у виробничі активи або їх скорочення та продаж або списання застарілих основних засобів.

Зниження рівня необоротних активів може негативно вплинути на виробничий потенціал компанії у довгостроковій перспективі. Якщо це скорочення не супроводжується підвищенням ефективності використання існуючих активів або інвестуванням у нові технології, це може призвести до зниження конкурентоспроможності.

Динаміка оборотних активів була більш волатильною: у 2022 році вони зменшилися на 5427,1 тис. грн (-28,4%) порівняно з 2021 роком. Таке суттєве скорочення може свідчити про зменшення товарних запасів, дебіторської заборгованості або обігових коштів. Ймовірно, це було пов'язано зі складною економічною ситуацією або зменшенням попиту. У 2023 році спостерігається різке відновлення: оборотні активи зросли на 4043,7 тис. грн (+29,6%)

порівняно з 2022 роком. Це може бути ознакою стабілізації діяльності, зростання обсягів виробництва, відновлення запасів або активізації дебіторів.

Зростання оборотних активів у 2023 році може свідчити про покращення операційної діяльності, зокрема відновлення виробничих та торговельних процесів. Однак необхідно забезпечити оптимальне управління цими активами, щоб уникнути проблем з ліквідністю.

Показник середньорічної вартості активів відображає загальну динаміку змін активів компанії: у 2022 році середньорічна вартість активів знизилася на 8347,0 тис. грн (-21.4%) порівняно з 2021 роком. Це свідчить про значне скорочення ресурсної бази компанії. У 2023 році спостерігається незначне зростання (+997,1 тис. грн, +3,2%). Це свідчить про певну стабілізацію, але рівень активів ще не досягнув значень 2021 року.

Скорочення середньорічної вартості активів у 2022 році було результатом зменшення як необоротних, так і оборотних активів. Незначне покращення у 2023 році поки що не є достатньо суттєвим, щоб відновити втрачені позиції.

Таким чином, ПрАТ «Володарка» протягом аналізованого періоду зіткнулося зі значними фінансовими викликами, зокрема у 2022 році. Основні причини зниження активів можуть включати:

- Загальна політична війна) та економічна нестабільність.
- Вплив зовнішніх факторів, таких як інфляція, зміна попиту або проблеми з постачанням.
- Зменшення інвестиційної активності компанії.

Позитивні зміни у 2023 році, особливо зростання оборотних активів, свідчать про певне відновлення. Проте для забезпечення стійкого розвитку необхідно зосередитися на таких аспектах:

1. Оптимізація структури активів: компанії слід звернути увагу на збалансування між необоротними та оборотними активами, зокрема інвестувати в оновлення основних засобів, що сприятиме підвищенню виробничого потенціалу.

2. Покращення управління оборотними активами: необхідно забезпечити ефективне управління дебіторською заборгованістю та запасами, щоб уникнути можливих проблем із ліквідністю.

3. Інвестиційна політика: розробка стратегії для залучення нових інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність.

4. Ризик-менеджмент: варто впровадити системи управління ризиками для зменшення впливу зовнішніх факторів на діяльність компанії.

Загалом, компанії слід активізувати зусилля для відновлення фінансової стабільності та забезпечення зростання в наступні роки, оскільки динаміка основних показників активів ПрАТ «Володарка» вказує на складний фінансовий період у 2022 році, зумовлений значним зменшенням як оборотних, так і необоротних активів. Проте у 2023 році спостерігається часткове відновлення показників оборотних активів і середньорічної вартості активів, що може свідчити про стабілізацію операційної діяльності та поліпшення фінансового стану. Зниження необоротних активів вимагає уваги, оскільки це може впливати на довгострокову стабільність компанії.

Проаналізуємо динаміку змін значень основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Володарка» (додаток П, табл. 3). Аналіз пасивів бухгалтерського балансу ПрАТ «Володарка» за три роки дозволяє оцінити зміну джерел фінансування та структуру капіталу підприємства. Розглянемо детальніше кожен показник, його динаміку, можливі причини змін і вплив на фінансовий стан компанії.

У 2022 році власний капітал суттєво знизився на 11477,2 тис. грн (-40,9%) порівняно з 2021 роком. У 2023 році показник дещо виріс на 638,3 тис. грн (+3,8%), однак залишився значно нижчим за рівень 2021 року.

Причинами зниження власного капіталу у 2022 році стали: фінансові збитки (можливе зниження чистого прибутку або навіть збитки, що вплинули

на величину нерозподіленого прибутку); виплата дивідендів; переоцінка активів.

Невелике зростання (+3,8%) свідчить про покращення фінансових результатів, можливо, завдяки оптимізації операційної діяльності, зменшенню витрат або збільшенню обсягів продажів. Незважаючи на позитивну динаміку, рівень власного капіталу залишається недостатнім, що може знижувати фінансову автономію компанії. Таким чином, скорочення власного капіталу у 2022 році є тривожним сигналом, адже воно знижує фінансову стійкість підприємства. Відновлення цього показника у 2023 році є важливим, але темпи зростання поки що недостатні для повного повернення до рівнів 2021 року. Для зміцнення власного капіталу компанії слід працювати над підвищенням рентабельності та реінвестуванням прибутків у розвиток бізнесу.

У 2022 році поточні зобов'язання зросли на 3883,7 тис. грн (+38,1%) порівняно з 2021 роком. У 2023 році відбулося різке зниження на 5848,6 тис. грн (-41,5%). Причинами зростання у 2022 році стали: збільшення кредиторської заборгованості, це свідчить про затримку у розрахунках з постачальниками або про отримання додаткових товарних кредитів; короткострокові позики: у періоди фінансової нестабільності компанії часто залучають короткострокові кредити для підтримки оборотного капіталу; погіршення операційного циклу: зросли терміни обігу дебіторської заборгованості, що змусило компанію використовувати більше короткострокового фінансування.

Значне скорочення поточних зобов'язань може свідчити про активну політику погашення боргів, що позитивно впливає на фінансову стабільність. Скорочення кредиторської заборгованості може бути наслідком оптимізації розрахунків з постачальниками та ефективнішого управління грошовими потоками.

Таким чином, динаміка поточних зобов'язань вказує на певну нестабільність у короткостроковому фінансуванні. Значне зростання у 2022 році могло викликати ризики ліквідності, однак суттєве їх зниження у 2023

році є позитивним сигналом. Це свідчить про покращення платіжної дисципліни та зменшення боргового навантаження. Однак компанії варто підтримувати належний баланс між залученими та власними джерелами фінансування, щоб забезпечити гнучкість у випадку непередбачених витрат.

У 2022 році середньорічна вартість пасивів зменшилася на 8347,0 тис. грн (-21,4%) порівняно з 2021 роком. У 2023 році відбулося незначне зростання на 997,1 тис. грн (+3,2%). Зниження середньорічної вартості пасивів у 2022 році свідчить про скорочення загальної ресурсної бази компанії, що, ймовірно, пов'язано зі зниженням як власного капіталу, так і залучених коштів. Невелике зростання цього показника у 2023 році може свідчити про стабілізацію фінансового стану. Втім, воно не є достатнім для повного відновлення масштабів діяльності.

Протягом аналізованого періоду ПрАТ «Володарка» стикнулося з серйозними фінансовими викликами, зокрема у 2022 році. Скорочення власного капіталу та зростання короткострокових зобов'язань свідчать про те, що компанія була змушена покладатися на зовнішні джерела фінансування для підтримки своєї діяльності. Проте у 2023 році спостерігається поступове відновлення, зокрема, зниження поточних зобов'язань та стабілізація власного капіталу.

Для покращення фінансової стабільності компанії рекомендовано:

1. Зміцнення власного капіталу: реінвестування прибутків (необхідно спрямовувати більшу частину прибутку на збільшення власного капіталу); привернення додаткових інвесторів (розглянути можливість залучення нового капіталу шляхом емісії акцій або інших фінансових інструментів).

2. Оптимізація боргового навантаження: збалансування зобов'язань: забезпечити оптимальне співвідношення між довгостроковими і короткостроковими зобов'язаннями, щоб зменшити тиск на ліквідність: впровадження плану з управління боргами (своєчасне обслуговування та погашення зобов'язань).

3. Покращення управління операційними потоками: зменшення дебіторської заборгованості та прискорення обороту активів для зниження потреби в короткостроковому фінансуванні; встановлення більш сприятливих умов з постачальниками для зниження тиску з боку кредиторів; планування і контроль (впровадження системи фінансового контролю, яка дозволить більш точно прогнозувати майбутні витрати і доходи; регулярний моніторинг ключових фінансових показників для виявлення потенційних ризиків на ранніх етапах).

Загалом, для досягнення стійкого фінансового стану ПрАТ «Володарка» важливо не лише відновити показники до рівнів 2021 року, а й створити передумови для подальшого зростання. Це потребує стратегічного підходу до управління як власним капіталом, так і борговими зобов'язаннями.

Аналіз рентабельності ПрАТ «Володарка» за досліджуваний період (табл.4) виявляє значні коливання у фінансових показниках, що відображають ефективність використання активів, власного капіталу та інших ресурсів підприємства. Нижче наведено детальний аналіз кожного з ключових показників рентабельності.

У 2021–2022 роках рентабельність основних засобів була негативною, що вказує на неефективність їх використання. У 2022 році показник різко погіршився, досягнувши -110,23%. Це свідчить про збитковість операцій, що покриваються основними засобами, можливо, через недостатній обсяг доходів або високі витрати. У 2023 році ситуація кардинально змінилася, і показник досяг позитивного значення (142,40%), що є ознакою суттєвого покращення ефективності використання основних засобів.

Рентабельність активів свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток на одиницю активів. У 2021–2022 роках показник залишався негативним, при цьому у 2022 році він суттєво погіршився. Це свідчить про те, що активи не створювали прибутку, а скоріше генерували збитки. У 2023 році підприємство досягло значного покращення, що може бути пов'язано зі збільшенням доходів або зменшенням витрат.

Рентабельність власного капіталу є одним із ключових показників для оцінки ефективності використання коштів акціонерів. У 2021 році вона була негативною, але у 2022 році спостерігалось суттєве погіршення (-203,85%), що відображає значні збитки. У 2023 році показник не лише досягнув позитивного значення (68,69%), але й показав значне зростання, що вказує на успішне відновлення прибутковості компанії.

Рентабельність основного капіталу демонструє ефективність використання довгострокових активів і власного капіталу. Негативні значення у 2021–2022 роках вказують на збитковість діяльності підприємства. Зміна в 2023 році до позитивного значення (142,30%) свідчить про відновлення та ефективне використання основних ресурсів.

Рентабельність чистого прибутку відображає частку прибутку в загальному обсязі доходів. У 2021–2022 роках цей показник був негативним, що свідчить про збитковість основної діяльності. Проте у 2023 році рентабельність стала позитивною (14,83%), що є свідченням відновлення прибутковості.

Протягом аналізованого періоду (2021–2023 роки) спостерігалася суттєва зміна показників рентабельності. У 2022 році всі показники різко погіршилися, що відображає кризу, яка, ймовірно, була спричинена зовнішніми факторами (зниження доходів, зростання витрат або несприятливі економічні умови). Однак у 2023 році підприємство показало значне покращення всіх ключових показників, що свідчить про успішне відновлення ефективності діяльності.

У 2023 році всі показники рентабельності стали позитивними, що свідчить про високий рівень прибутковості та ефективного використання ресурсів. Особливо виділяється рентабельність основних засобів та основного капіталу, які продемонстрували значне зростання. Це свідчить про те, що компанія змогла оптимізувати використання своїх активів і капіталу для досягнення максимальних фінансових результатів.

Рекомендовано з метою підтримки позитивної динаміки рентабельності: продовжувати працювати над підвищенням операційної ефективності, зокрема шляхом зменшення витрат та покращення управління активами; впроваджувати інноваційні рішення для підвищення продуктивності основних засобів.

Для зосередження на власному капіталі потрібно: зміцнювати власний капітал, наприклад, шляхом реінвестування частини прибутків для забезпечення стійкості фінансових показників.

З метою покращення контролю за витратами: постійно моніторити рівень витрат, зокрема операційних та фінансових, для запобігання падінню рентабельності у майбутніх періодах.

Для диверсифікації джерел доходів: розглядати можливості розширення ринків збуту або впровадження нових продуктів, що сприятиме зростанню доходів і збереженню високих показників рентабельності.

Загалом, ПрАТ «Володарка» вдалося стабілізувати фінансовий стан у 2023 році, але для підтримки позитивної динаміки потрібні подальші зусилля з оптимізації діяльності та розширення джерел доходів.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Володарка» за 2021–2023 роки показує суттєві зміни в ліквідності, фінансовій стійкості та рентабельності підприємства. Нижче наведено детальний розгляд динаміки кожного з ключових показників.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів і їх еквівалентів). У 2022 році спостерігалось значне зниження показника до 0,22, що вказує на труднощі з оперативним виконанням зобов'язань. Проте в 2023 році відбулося суттєве покращення (+81,39%), що може бути результатом збільшення грошових коштів або зменшення зобов'язань.

Показник загального (поточного) коефіцієнту ліквідності (Кзаг. л.) відображає здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок

оборотних активів. У 2022 році коефіцієнт впав нижче критичного рівня (менше 1), що свідчить про ризики неплатоспроможності. Проте у 2023 році показник покращився до 1,23, що є позитивною тенденцією, але свідчить, що компанії ще варто посилювати ліквідність.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (Кавт.) відображає частку власного капіталу в загальній структурі фінансування активів. Падіння показника у 2022 році свідчить про зниження фінансової стійкості компанії. У 2023 році рівень залишився незмінним на рівні 0,54, що є відносно низьким значенням для забезпечення незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Це вказує на залежність від позикового капіталу.

Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (Кпокр.) показує, наскільки власний капітал покриває зобов'язання підприємства. Значне зростання у 2022 році (+133,49%) свідчить про зменшення боргового навантаження відносно власного капіталу. У 2023 році спостерігалось незначне зниження показника, що може вказувати на зростання короткострокових зобов'язань або зменшення власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності активів демонструє здатність активів підприємства генерувати чистий прибуток. У 2021–2022 роках показник був негативним, що свідчить про збитковість діяльності. У 2023 році підприємство досягло значного покращення, піднявшись до позитивного значення (0,57), що свідчить про ефективне використання активів для створення прибутку.

Аналіз ліквідності показує, що у 2022 році ПрАТ «Володарка» зіткнулося з проблемами платоспроможності, що видно з різкого зниження як абсолютної, так і загальної ліквідності. У 2023 році спостерігалось покращення показників, однак абсолютна ліквідність (0,40) все ще залишається на низькому рівні, що потребує подальшої роботи для зменшення фінансових ризиків.

Коефіцієнт автономії вказує на зниження фінансової стійкості у 2022 році, після чого показник залишився стабільним у 2023 році. Залежність від

позикових коштів є викликом для компанії, що може обмежити її гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Різке покращення рентабельності активів у 2023 році вказує на відновлення ефективності діяльності підприємства. Цей позитивний тренд свідчить про ефективне використання активів та створення доданої вартості.

ПрАТ «Володарка» рекомендовано для покращення ліквідності: збільшити обсяг ліквідних активів для забезпечення вищого рівня абсолютної ліквідності; здійснити оптимізацію структури оборотних активів, щоб підвищити поточну ліквідність; для зменшення залежності від позикових коштів: спрямувати частину прибутків на зміцнення власного капіталу; розглянути можливості реструктуризації боргів для зменшення фінансового навантаження; для підтримки позитивної динаміки рентабельності: підвищувати ефективність управління активами; оптимізувати витрати для збереження позитивних фінансових результатів у майбутньому.

Загалом, попри кризові явища у 2022 році, підприємство продемонструвало відновлення у 2023 році, однак потребує подальшої роботи для забезпечення стійкості та фінансової незалежності.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Аналіз конкурентоспроможності підприємства є важливою складовою його стратегічного управління, однак цей процес часто спрощується, що може призводити до некоректних висновків та неефективних управлінських рішень. Відомо, що розвинені країни з ринковою економікою накопичили значний досвід у застосуванні методик і підходів до оцінки конкурентоспроможності. Цей досвід варто адаптувати та інтегрувати у вітчизняну практику, враховуючи особливості українського бізнес-середовища. Трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці України, ще більше актуалізують цю проблему, вимагаючи впровадження сучасних і ефективних підходів до аналізу конкурентоспроможності.

Сутність, завдання та методологія проведення такого аналізу визначаються розумінням специфіки конкуренції в умовах ринкової економіки. Незважаючи на те, що поняття конкурентоспроможності є досить поширеним і на перший погляд зрозумілим, його застосування на практиці стикається з певними труднощами. Це пояснюється тим, що конкурентоспроможність — це складна, багатогранна концепція, яка охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Вона включає аналіз виробничого потенціалу, рівня кваліфікації персоналу, ефективності маркетингових стратегій, організації менеджменту, фінансового стану тощо. Таким чином, для повноцінної оцінки конкурентоспроможності необхідно розглядати підприємство як комплексну систему, де всі елементи взаємопов'язані.

Крім того, варто підкреслити, що конкурентоспроможність є відносним показником. Це означає, що її рівень визначається не лише внутрішніми показниками діяльності підприємства, але й порівнянням із показниками конкурентів у певному галузевому ринку. У цьому контексті підприємство вважається конкурентоспроможним, якщо воно має певні переваги у порівнянні з іншими гравцями ринку, наприклад, за рахунок кращої якості продукції, нижчих витрат, ефективнішої маркетингової політики чи інноваційних підходів у виробництві.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність — це динамічна характеристика, яка постійно змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вона залежить не лише від поточного стану підприємства, але й від змін у діяльності його конкурентів. Крім того, на неї впливають коливання ринкової кон'юнктури, зміни в технологічному середовищі, поява нових гравців на ринку, а також трансформація споживчих вподобань. Це вимагає від підприємств постійного моніторингу та адаптації до умов, що змінюються, а також розробки гнучких стратегій, які дозволять їм зберігати свої конкурентні позиції або навіть зміцнювати їх у довгостроковій перспективі.

Першим етапом дослідження є аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Володарка» з використанням моделі п'яти сил М. Портера. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити ринкову ситуацію та виявити основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Завдання конкурентного аналізу полягає в тому, щоб оцінити інтенсивність впливу кожної з п'яти сил на діяльність компанії, визначити характер і рівень конкуренції на ринку, а також знайти можливості для зміцнення позицій підприємства.

Результати аналізу кожної конкурентної сили будуть систематизовані та представлені у таблиці додатку Р. Це дозволить наочно відобразити вплив кожної з п'яти сил на діяльність ПрАТ «Володарка», визначити ключові виклики та можливості для підприємства, а також окреслити рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Результати аналізу свідчать про складну та конкурентну ситуацію в легкій промисловості, яка впливає на стратегічні можливості підприємства. Детальний розгляд кожної з конкурентних сил дозволяє окреслити ключові виклики та перспективи розвитку.

Конкуренція серед існуючих гравців у галузі є надзвичайно високою. На ринку діє значна кількість підприємств, які пропонують подібну продукцію. Хоча продукція має певний рівень диференціації, це не завжди дозволяє суттєво виділитися на фоні конкурентів. Високий рівень конкуренції обмежує можливості підприємства в підвищенні цін, що призводить до необхідності оптимізації витрат і пошуку шляхів для підвищення ефективності. Темпи зростання ринку є помірними, що свідчить про певну стабільність, але й обмежує можливості для стрімкого розширення.

ПрАТ «Володарка» має зосередитися на створенні унікальної пропозиції для споживачів, використовуючи інноваційні підходи у дизайні та виробництві, а також на вдосконаленні сервісу. Інвестування у маркетинг і підвищення впізнаваності бренду може зміцнити позиції на ринку.

Галузь залишається привабливою для нових учасників, хоча існують бар'єри для входу, зокрема значні початкові інвестиції, потреба у високій лояльності споживачів до бренду та певна економія на масштабі. Проте доступ до каналів розподілу є відносно легким, а готовність існуючих гравців до цінової конкуренції посилює загрозу з боку нових учасників.

Для зниження ризику появи нових конкурентів підприємству слід зміцнювати бар'єри входу, наприклад, шляхом створення потужного бренду, налагодження довгострокових відносин із клієнтами та постачальниками, а також впровадження інноваційних технологій, які буде складно скопіювати.

Споживачі мають помірну ринкову владу, але їх вплив все ж відчутний. Вони демонструють чутливість до цін, що створює додатковий тиск на підприємство. Наявність замінників також впливає на вибір споживачів. Водночас невелика частка клієнтів із великими обсягами закупівель знижує загальний рівень їхньої влади, що дозволяє підприємству більш рівномірно розподіляти ризики.

Для зміцнення своїх позицій на ринку ПрАТ «Володарка» варто приділяти увагу покращенню якості продукції, а також пропонувати додаткові переваги, такі як розширений сервіс, програми лояльності чи гнучкі умови оплати. Це допоможе підвищити задоволеність клієнтів і знизити їхню чутливість до цін.

Постачальники мають помірну владу, що зумовлено обмеженою кількістю доступних варіантів постачання та відносно низькими витратами на зміну постачальників. Це може створювати ризики для стабільності цін і якості постачання.

Підприємству варто диверсифікувати базу постачальників, щоб знизити залежність від окремих постачальників. Також доцільно розглядати можливості для вертикальної інтеграції, що дозволить частково контролювати постачання ключових ресурсів.

Загроза з боку товарів-замінників є незначною, оскільки їхня кількість і вплив на ринку обмежені. Це свідчить про стабільність попиту на продукцію

підприємства, хоча потенційна поява нових замінників може змінити ситуацію.

ПрАТ «Володарка» повинно активно моніторити ринок замінників і своєчасно реагувати на появу нових альтернатив. Інноваційні підходи до створення продукції можуть допомогти зберегти конкурентоспроможність навіть за умов зростання конкуренції з боку замінників.

Таким чином, ПрАТ «Володарка» функціонує в умовах висококонкурентного середовища, що вимагає активного стратегічного управління. Основними викликами є сильна внутрішньогалузева конкуренція та потенційна загроза входу нових гравців. Водночас компанія має можливості для зміцнення своїх позицій шляхом інновацій, підвищення лояльності споживачів і оптимізації відносин із постачальниками. Зосереджуючи зусилля на підвищенні якості продукції, розширенні асортименту та впровадженні ефективних маркетингових стратегій, підприємство зможе не лише утримати свої позиції, але й досягти зростання у довгостроковій перспективі. Через різницю в масштабах оцінювання виникла потреба у створенні таблиці, що містить зведену оцінку кожної загрози за п'ятибальною шкалою (додаток Р).

Результати аналізу конкурентного середовища текстильної галузі за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера демонструють складність і багатогранність умов, у яких функціонують підприємства. Кожна з сил має свій вплив на галузь, формуючи виклики та можливості для компаній.

Показник «Внутрішня конкуренція» (4,58/5) є найвищим серед усіх сил, що свідчить про дуже жорстку конкуренцію між існуючими учасниками ринку. Галузь насичена великою кількістю компаній, які борються за частку ринку, пропонуючи подібну за якістю і ціною продукцію. Темпи зростання ринку є відносно низькими, що посилює конкуренцію за споживачів у стабільному ринковому середовищі. Низька диференціація продуктів ускладнює можливість виділитися, що змушує компанії фокусуватися на зниженні витрат і підвищенні ефективності. Водночас обмеження на підвищення цін створюють додатковий тиск на маржинальність бізнесу. Для

ефективного функціонування в умовах високої конкуренції підприємствам необхідно працювати над створенням унікальної ціннісної пропозиції. Це може включати інноваційні розробки в дизайні, підвищення якості продукції, створення лінійки екологічно чистих або преміальних товарів. Також важливо інвестувати в маркетинг для зміцнення впізнаваності бренду та підвищення лояльності споживачів.

Показник «Загроза появи нових конкурентів» (3,75/5) свідчить про те, що галузь залишається привабливою для нових учасників, хоча на їхньому шляху є певні бар'єри. Зокрема, високі початкові інвестиції, необхідність створення відомого бренду та економія на масштабі у виробництві продукції ускладнюють вхід. Проте відносно легкий доступ до каналів розподілу, а також готовність існуючих гравців до цінової конкуренції сприяють тому, що нові компанії можуть швидко інтегруватися в ринок. Для мінімізації загрози появи нових конкурентів підприємствам слід активно зміцнювати свої позиції. Це можна досягти шляхом налагодження довгострокових відносин із клієнтами, створенням стійкої репутації на ринку, а також впровадженням інноваційних виробничих технологій. Крім того, можна розглянути можливість формування стратегічних альянсів із іншими учасниками ринку для посилення бар'єрів входу.

Показник «Влада споживачів» (2,92/5) показує на те що споживачі мають помірний рівень впливу на компанії галузі. Вони демонструють чутливість до цін і мають можливість вибору між альтернативними продуктами, що обмежує підприємства в підвищенні цін. Водночас частка споживачів із великими обсягами закупівель є невеликою, що дещо знижує їхню загальну ринкову владу. Незадоволеність якістю товарів на ринку також створює простір для підприємств, які можуть забезпечити вищі стандарти продукції. Підприємствам варто зосередитися на розробці програм лояльності, які стимулюватимуть повторні покупки. Важливо активно комунікувати зі споживачами, враховувати їхні потреби та впроваджувати індивідуальний підхід до обслуговування. Додатково підвищення якості продукції та

пропозиція додаткових послуг, таких як гарантійне обслуговування чи консультаційна підтримка, допоможуть зміцнити позиції на ринку.

Значення показника «Влада постачальників» (3,33/5) вказує на те що постачальники мають помірний, але відчутний вплив на діяльність компаній текстильної галузі. Їхня обмежена кількість та відсутність високих витрат на зміну постачальників дозволяють їм диктувати умови постачання. Це може призводити до підвищення витрат на сировину або до перебоїв у постачанні, що негативно впливає на стабільність виробничих процесів. Підприємствам варто диверсифікувати своїх постачальників, щоб знизити залежність від конкретних компаній. Крім того, можливість вертикальної інтеграції, тобто створення власної бази постачання сировини, може суттєво зміцнити позиції на ринку. Важливо також розвивати довгострокові партнерські відносини з постачальниками, які дозволять отримувати вигідніші умови співпраці.

Хоча на ринку існують товари-замінники, їхня загроза залишається помірною, тому що показник «Загроза появи товарів-замінників (3,34/5)». Споживачі схильні віддавати перевагу текстильній продукції, якщо вона відповідає їхнім потребам щодо ціни та якості. Проте зростання популярності синтетичних матеріалів або інших інноваційних замінників може створювати додатковий тиск на традиційних виробників. Підприємствам важливо моніторити розвиток ринку замінників та активно впроваджувати нові технології у виробництво. Розширення асортименту продукції, включаючи товари з інноваційних матеріалів, допоможе зберегти конкурентоспроможність навіть за умов зростання впливу замінників.

Таким чином текстильна галузь характеризується високою внутрішньою конкуренцією та помірними загрозами з боку нових гравців, споживачів і постачальників. Водночас низька загроза замінників створює певну стабільність для галузі. Успішна стратегія для підприємств у цьому середовищі передбачає зміцнення позицій через підвищення якості продукції, впровадження інновацій, оптимізацію витрат і побудову сильного бренду. Інвестування в маркетинг, диверсифікацію постачальників та розширення

асортименту дозволить зберегти конкурентоспроможність і досягти зростання навіть в умовах жорсткої конкуренції.

Відобразимо результати аналізу у вигляді пелюсткової діаграми рис.1 додатку Р. Пелюсткова діаграма є ефективним способом візуалізації підсумкових оцінок конкурентних сил за моделлю М. Портера. Кожна з осей діаграми відповідає одній із п'яти сил: внутрішній конкуренції, загрозі нових конкурентів, владі споживачів, владі постачальників та загрозі товарів-замінників.

Діаграма відображає дисбаланс між силовими факторами, де найбільшим викликом для галузі є висока внутрішня конкуренція. Підприємства повинні фокусуватися на зміцненні конкурентних переваг, таких як унікальна продукція чи ефективна стратегія ціноутворення. У той же час, слід враховувати потенційний вплив нових конкурентів і постачальників, шукаючи шляхи для мінімізації їхнього впливу через довгострокові контракти чи диверсифікацію постачань. Балансування між цими факторами дозволить компаніям ефективно функціонувати в динамічному конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства визначається не лише впливом зовнішнього конкурентного середовища, але й внутрішнім станом самого підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба в оцінці ефективності системи його менеджменту. Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» представлена у додатку Р1. За результатами цієї оцінки зроблено наступні висновки.

Загальна оцінка менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка», що становить 68 з 100 можливих балів, свідчить про те, що підприємство знаходиться на стадії розвитку, де ще є значний потенціал для вдосконалення внутрішніх управлінських процесів. Хоча в окремих аспектах менеджменту є позитивні результати, певні категорії потребують значних поліпшень для досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

У категорії планування підприємство отримало 15 з 20 балів, що є хорошим, але не оптимальним результатом. Позитивним є те, що підприємство активно збирає та аналізує інформацію про споживачів і ринок, що дозволяє формувати чіткі цілі та завдання. Проте, недостатньо уваги приділяється збору та аналізу інформації про конкурентів, що є критично важливим для адаптації до змін на ринку та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Також важливо покращити планування ресурсів, адже підприємство має можливості для досягнення більш ефективного використання своїх наявних ресурсів.

З оцінкою 13 з 20 балів категорія організації вказує на наявність проблем у внутрішній структурі підприємства. Зокрема, розподіл повноважень та відповідальностей потребує більш чіткого регулювання, оскільки це є важливим фактором для ефективного виконання операційних завдань. Крім того, оцінка ефективності створення нових цінностей для споживачів є досить низькою (2 бали), що вказує на недостатню орієнтацію підприємства на інновації та створення додаткової вартості для клієнтів. Це може бути наслідком недостатнього акценту на потреби споживачів та слабкої здатності адаптуватися до швидко змінюваного ринку.

Оцінка 11 з 20 балів у категорії мотивації свідчить про серйозні проблеми в управлінні персоналом. Формування корпоративної культури та підтримка професійного розвитку не отримали достатньої уваги, що може знижувати ефективність роботи працівників і впливати на загальний моральний клімат у колективі. Недостатнє задоволення працівників результатами своєї діяльності є важливим фактором для зниження продуктивності та залученості співробітників. Підприємству необхідно розробити комплексні програми мотивації, які зможуть підвищити задоволеність працівників та сприяти їхньому професійному росту.

Оцінка 14 з 20 балів у категорії контролю свідчить про поміркований рівень контролю за внутрішніми бізнес-процесами. Підприємство має систему контролю якості та вимірювання ступеня задоволеності споживачів, що є

позитивним моментом. Проте є потенціал для вдосконалення раціонального використання ресурсів та більш точної оцінки результатів у контексті досягнення поставлених цілей. Це може включати більш детальну аналітику і звітність щодо результатів виконання планів, а також виявлення та усунення неефективних витрат.

Оцінка 15 з 20 балів у категорії координації вказує на те, що підприємство має належний рівень інтеграції функцій і внутрішніх зв'язків. Проте, є потреба в удосконаленні системи вирішення конфліктів та перегляду планів, що дозволить швидше адаптуватися до змінних умов ринку. Важливо створити більш гнучку систему координації, що дозволить оперативно коригувати стратегії у разі зміни зовнішнього середовища.

Для покращення менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» рекомендовано:

1. Удосконалення планування: підвищити рівень аналізу конкурентів, що дозволить краще орієнтуватися в ринкових умовах; покращити планування ресурсів для більш ефективного використання наявних можливостей.

2. Посилення організаційної ефективності: оновити організаційну структуру, чітко визначити повноваження та обов'язки для підвищення ефективності роботи; розробити стратегії для створення нових цінностей для споживачів, зокрема шляхом впровадження інновацій та поліпшення продуктового асортименту.

3. Покращення мотивації: впровадити програми для формування корпоративної культури та підтримки професійного розвитку працівників; розробити систему заохочень для збільшення задоволення працівників своєю діяльністю, що сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та залученості.

4. Зміцнення системи контролю: поглибити контроль за якістю бізнес-процесів і ефективністю використання ресурсів; запровадити систему регулярного вимірювання ступеня задоволеності споживачів та коригування стратегії відповідно до зворотного зв'язку.

5. Оптимізація координації: покращити систему вирішення конфліктів і перегляду планів для адаптації до нових ринкових реалій; забезпечити кращу інтеграцію функцій і внутрішніх зв'язків між відділами для досягнення високої синергії.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» необхідно зосередитися на вдосконаленні внутрішнього менеджменту в аспектах мотивації персоналу, організаційної структури та планування. Водночас підприємству слід удосконалювати систему контролю та координації, забезпечуючи більшу гнучкість і оперативність у прийнятті рішень. Враховуючи виявлені слабкі сторони, покращення цих аспектів дозволить підприємству досягти більш високих результатів і зміцнити свої позиції на ринку.

Здійснимо детальний порівняльний аналіз техніко-економічних показників (додаток Р2, таблиця 1), що дозволить оцінити ефективність та доцільність різних технічних і виробничих рішень. Цей процес включатиме вивчення ключових параметрів, таких як продуктивність, енергоспоживання, витрати на експлуатацію та обслуговування, а також економічні результати, зокрема прибутковість, окупність і рентабельність. Такий підхід дасть змогу виявити оптимальні варіанти для досягнення максимальних результатів при мінімальних затратах.

На основі проведеного порівняльного аналізу техніко-економічних показників двох варіантів чоловічих брюк чорного кольору можна зробити наступні висновки: Обидва товари мають високий показник якості (88% у Alex та 85% у товару 2. Проте з урахуванням вагового коефіцієнта різниця в якості між ними несуттєва, що свідчить про схожий рівень продуктивності й стандартів виготовлення.

Товар Alex також має незначну перевагу за показником комфортності (88% проти 84%). Цей параметр важливий для споживача, але його вплив на загальну оцінку порівняно нижчий через невисоку вагу (0,12).

Товар 2 демонструє помітну перевагу (92% проти 85%). Це може свідчити про використання якісніших або більш сучасних матеріалів, що підвищує привабливість цього варіанту для споживачів, які цінують довговічність і комфорт.

За параметром «Стійкість з'єднувальних швів» товар 2 також перевершує конкурента (96% проти 90%). Це свідчить про вищу надійність і довговічність виробу, що є важливим фактором для клієнтів.

Показник «Повітропроникність» товару Alex вищий (92% проти 80%), що свідчить про кращу вентиляцію. Це може бути важливим для комфорту в теплу пору року або при активному використанні.

Товар 2 має вищий показник «Надійність» (92% проти 88%), що підтверджує його довговічність і стійкість до зносу, забезпечуючи триваліший термін експлуатації.

За показником «Теплозахисність» товар 2 значно перевершує Alex (94% проти 76%). Це вказує на кращі ізоляційні властивості, що робить його більш придатним для холодного клімату або зимового сезону.

Вартість товару 2 нижча (980 грн проти 1019 грн), що є вагомою перевагою, особливо якщо врахувати його вищі показники за ключовими параметрами.

Таким чином, товар 2 демонструє кращу конкурентоспроможність за більшістю техніко-економічних показників, особливо за такими важливими параметрами, як матеріал, стійкість з'єднувальних швів, надійність і теплозахисність. З урахуванням нижчої ціни, товар 2 забезпечує кращу вартість за гроші для споживача. Товар Alex перевершує за показниками повітропроникності та комфортності, що може робити його більш привабливим для покупців, які шукають виріб для теплих умов або віддають перевагу більш «дихаючим» матеріалам.

Саме тому, товар 2 є більш оптимальним вибором для споживачів, які шукають якісний, надійний і теплий продукт за доступною ціною, тоді як Alex може бути кращим для покупців із потребою у вищій повітропроникності.

Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства та їх трансформація у відносні величин зведено у таблицю 2 додатку Р2.

Аналіз ефективності виробничої діяльності підприємства показав змішані результати.

Витрати на виробництво одиниці продукції зросли з 0,23 тис. грн у 2021 р. до 0,36 тис. грн у 2023 р. Це може свідчити про зростання цін на сировину, енергоносії або підвищення витрат на оплату праці. Збільшення витрат може негативно вплинути на загальну конкурентоспроможність, якщо не буде компенсоване покращенням інших показників або підвищенням ціни на продукцію.

Фондовіддача у 2022 р. значно знизилася, однак у 2023 р. спостерігається відновлення до 16,73 тис. грн, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Це позитивна тенденція, яка може свідчити про покращення управління виробничими ресурсами.

Рентабельність товару у 2023 р. досягла 144,55%, що є значним покращенням порівняно з 2022 р. (96,68%). Це свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток навіть за умов зростання витрат. Зростання цього показника вказує на покращення ефективності бізнес-моделі.

Продуктивність праці зросла до 525,22 тис. грн/чол. у 2023 р. після падіння у 2022 р. Це свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу, що може бути результатом впровадження нових технологій, покращення організації праці або підвищення кваліфікації працівників.

Аналіз фінансового стану показав стабільність за ключовими фінансовими показниками, хоча деякі з них викликають занепокоєння:

Коефіцієнт автономії (0,54 у 2022-2023 рр.) свідчить про достатньо високий рівень фінансової незалежності підприємства. Однак показник знизився порівняно з 2021 р. (0,72), що може вказувати на збільшення частки залученого капіталу в структурі фінансування.

Коефіцієнт платоспроможності залишався на рівні 1,18-1,19 у 2022-2023 рр., що свідчить про здатність підприємства покривати свої зобов'язання власними коштами. Незважаючи на зниження порівняно з 2021 р. (2,75), показник залишається на прийнятному рівні.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. відновився до 0,40 після падіння до 0,22 у 2022 р. Це свідчить про покращення здатності підприємства швидко покривати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, однак показник все ще нижчий за рівень 2021 р. (0,53).

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно покращився в 2023 р. до 6,87, що вказує на прискорення обігу оборотного капіталу. Це може свідчити про ефективніше управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Організація збуту і просування товарів значно покращилася, що свідчить про зміцнення позицій підприємства на ринку:

Рентабельність продажу перейшла від збитковості (-31,63% у 2022 р.) до прибутковості (14,47% у 2023 р.). Це свідчить про успішне відновлення продажів та ефективність управління витратами.

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією зменшився з 0,21 до 0,18, що вказує на більш ефективне управління запасами. Підприємство краще адаптується до попиту, що знижує витрати на зберігання.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей у 2023 р. досяг 0,88, що є покращенням порівняно з 2022 р. (0,80). Проте показник все ще не досяг рівня 2021 р. (0,95), що свідчить про наявність резерву потужностей.

Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту значно зріс з 0,56 у 2022 р. до 0,82 у 2023 р. Це свідчить про те, що інвестиції в маркетинг стали більш результативними, що позитивно впливає на обсяги продажів.

Якість товарів залишалася стабільно високою протягом аналізованого періоду і покращилася до 0,95 у 2023 р. Це підтверджує, що підприємство

продовжує випускати продукцію, яка відповідає високим стандартам, що є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку за більшістю ключових показників, що свідчить про зростання його конкурентоспроможності. Особливо важливо відзначити покращення рентабельності товару та продажів, ефективності управління оборотними коштами та результативності рекламних кампаній. Водночас необхідно звернути увагу на зростання витрат на виробництво та зниження коефіцієнта автономії, що може свідчити про ризики фінансової стабільності у довгостроковій перспективі.

Для подальшого зміцнення позицій на ринку рекомендується зосередити зусилля на зниженні витрат виробництва, підвищенні завантаження виробничих потужностей та підтримці високої якості продукції.

2.3. Діагностика системи управління підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки

Діагностика системи управління підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки передбачає аналіз виконання ключових управлінських функцій — планування, організації, мотивації та контролю. Це також охоплює визначення стратегій і політик, спрямованих на створення та реалізацію конкурентоспроможної продукції, формулювання цілей і завдань, які забезпечують стійкість підприємства.

Дана система управління включає організаційні структури, ресурси, процеси та методи, що сприяють підтримці економічної безпеки. Важливим аспектом є здатність системи створювати умови для формування конкурентних переваг, які забезпечують захист від потенційних загроз у поточному та майбутньому бізнес-середовищі.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою комплекс підсистем, які інтегрують усі операції,

спрямовані на підвищення конкурентних переваг організації. Для ПрАТ «Володарка» це означає здатність забезпечувати випуск конкурентоздатної продукції шляхом ефективного функціонування усіх елементів підприємства як єдиної системи.

Завдяки тривалому перебуванню на ринку, ПрАТ «Володарка» має значні масштаби діяльності, що вимагає ефективної координації бізнес-процесів. У компанії використовується лінійна структура управління (додаток М), яка дозволяє забезпечувати чітку вертикаль підпорядкування, спрощувати процес прийняття рішень та ефективно контролювати виконання завдань. Це сприяє злагодженій роботі підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

ПрАТ «Володарка» має чітко визначену організаційну структуру управління, яка складається з кількох основних органів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Однак для оцінки її ефективності в контексті забезпечення економічної безпеки необхідно провести детальний аналіз кожного рівня управління і контролю, враховуючи роль кожного органу в запобіганні економічним ризикам і забезпеченні стабільності компанії.

На основі оцінки організаційної структури управління зроблено наступні висновки.

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління, що має важливу роль у стратегічному управлінні підприємством. З їх допомогою приймаються рішення, які визначають напрямки розвитку компанії, ключові інвестиційні проекти та фінансову політику. Важливо зазначити, що на загальних зборах приймаються рішення, які можуть мати прямий вплив на економічну безпеку, зокрема:

- затвердження фінансових звітів і результатів діяльності;
- вирішення питань розподілу прибутку;
- визначення інвестиційної стратегії та напрямків розвитку;

- розгляд питань реорганізації чи ліквідації товариства, що є важливим для запобігання можливим економічним кризам чи фінансовим неполадкам.

Таким чином, загальні збори виступають гарантом стратегічного нагляду за фінансовим станом компанії та її напрямками розвитку. Регулярне та прозоре прийняття рішень на загальних зборах сприяє забезпеченню економічної безпеки підприємства.

Правління, очолюване директором, є виконавчим органом товариства, яке відповідає за реалізацію стратегічних рішень, прийнятих загальними зборами акціонерів. Діяльність правління спрямована на забезпечення поточної ефективної роботи підприємства, планування та організацію виробничих і комерційних процесів, управління фінансами, а також реалізацію інвестиційних проектів.

З точки зору економічної безпеки, правління має низку важливих функцій:

- ефективного управління ресурсами компанії для запобігання економічним втратам;
- своєчасне реагування на ринкові зміни, які можуть загрожувати фінансовій стабільності компанії;
- управління ризиками, що виникають через непередбачувані зміни в економічному середовищі, а також забезпечення своєчасного виявлення фінансових та виробничих порушень.

Наявність чіткої стратегії та ефективного управління на рівні правління є важливим елементом для збереження економічної стабільності та безпеки підприємства.

Ревізійна комісія є контролюючим органом товариства, що забезпечує незалежну перевірку фінансово-господарської діяльності підприємства. Основними завданнями ревізійної комісії є:

- аудит фінансових звітів і перевірка відповідності діяльності товариства чинному законодавству та внутрішнім нормативним документам;

- перевірка ефективності використання ресурсів підприємства, виявлення потенційних порушень або зловживань;
- аналіз фінансових потоків і витрат для забезпечення їх прозорості.

Ревізійна комісія виступає незалежним органом, який не підпорядковується безпосередньо правлінню, що гарантує об'єктивність перевірок. Її діяльність дозволяє виявляти економічні порушення або зловживання, що може допомогти своєчасно вжити заходів для зниження фінансових ризиків. Всі результати перевірок ревізійна комісія доводить до відома загальних зборів акціонерів, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності на всіх рівнях управління.

Розподіл повноважень між органами управління є ключовим для забезпечення економічної безпеки. Підприємство ПРАТ «Володарка» має чітко визначену систему, яка дозволяє уникнути зловживань та забезпечити ефективний контроль за всіма етапами діяльності. Загальні збори акціонерів здійснюють нагляд за діяльністю правління та ревізійної комісії, мають право затверджувати важливі фінансові документи та стратегії розвитку компанії. Правління займається поточним управлінням, однак має обмеження, що визначаються статутом товариства, і підзвітне загальним зборам. Це дозволяє знижувати ризики безконтрольного прийняття рішень, що можуть загрожувати економічній безпеці. Ревізійна комісія має незалежний статус, що дозволяє їй без втручання правління перевіряти фінансово-господарську діяльність, виявляти порушення і надавати рекомендації щодо усунення виявлених недоліків. Таким чином, ефективний розподіл повноважень між органами управління забезпечує належний контроль, прозорість та підзвітність, що сприяє захисту підприємства від фінансових і управлінських ризиків.

Стосовно механізмів контролю та економічної безпеки можна стверджувати, що один з основних аспектів економічної безпеки — це фінансовий контроль. Для цього важливо, щоб система внутрішнього контролю була надійною і дозволяла оперативно виявляти порушення або

неефективне використання фінансових ресурсів. Ревізійна комісія, здійснюючи аудит фінансових звітів та операцій, має змогу своєчасно виявити потенційні фінансові зловживання чи шахрайства.

Для забезпечення високого рівня фінансової безпеки, компанії важливо регулярно здійснювати перевірки та оновлювати методи внутрішнього аудиту, впроваджувати нові підходи для зменшення фінансових ризиків.

Загальні збори акціонерів виконують роль контролю за стратегічними напрямками розвитку підприємства. Вони мають право затверджувати плани розвитку і вносити зміни до стратегії підприємства, що дозволяє запобігти економічним кризам або впливам негативних зовнішніх факторів. Своєчасне реагування на зміни в економічному середовищі може значно знизити ризики для підприємства.

Правління відповідає за поточну діяльність, тому важливо, щоб воно не лише ефективно виконувало свої функції, а й забезпечувало належний контроль над виробничими і комерційними процесами. Це включає в себе управління витратами, запасами та інвестиціями, а також виявлення можливих економічних ризиків у виробничій і фінансовій діяльності.

В ході аналізу системи управління ПРАТ «Володарка» виявлено можливі ризики фінансового управління та в організаційній структурі.

Основні фінансові ризики можуть бути пов'язані з неефективним управлінням активами, шахрайством, порушенням внутрішніх норм та законодавства. Важливою складовою економічної безпеки є надійний внутрішній аудит та регулярні перевірки фінансової звітності, щоб знизити ймовірність таких ризиків.

Якщо розподіл повноважень і обов'язків між органами управління не буде чітко визначений або якщо буде існувати конфлікт інтересів між ними, це може призвести до неефективного управління або навіть до фінансових зловживань.

На основі проведеного аналізу організаційної структури управління ПРАТ «Володарка» та існуючих механізмів контролю, можна запропонувати

наступні рекомендації для зміцнення економічної безпеки підприємства, які охоплюють як організаційні зміни, так і удосконалення внутрішніх процесів. Це допоможе компанії знизити ризики і забезпечити стабільність в умовах економічної нестабільності.

1. Посилення внутрішнього аудиту та незалежного контролю

- Регулярні перевірки фінансової звітності: Рекомендується збільшити частоту та глибину внутрішніх аудитів. Ревізійна комісія повинна проводити перевірки не тільки річної звітності, але й посередині року, з акцентом на виявлення фінансових порушень або неефективного використання ресурсів. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми та вжити необхідних заходів.

- Незалежність ревізійної комісії: З метою уникнення конфліктів інтересів, необхідно забезпечити ще більшу незалежність ревізійної комісії від управлінських органів підприємства. Це можна досягти шляхом введення зовнішніх аудитів та залучення незалежних фахівців.

- Запровадження автоматизованих систем аудиту: Для підвищення ефективності контролю за фінансовими потоками варто впровадити автоматизовані системи аудиту та моніторингу фінансових операцій. Це дозволить швидко виявляти відхилення від встановлених норм та знижувати можливості для зловживань.

2. Зміцнення фінансового контролю та прозорості

- Запровадження більш жорстких стандартів внутрішнього контролю: Система внутрішнього контролю повинна бути переглянута та удосконалена з урахуванням сучасних економічних умов. Важливо розробити чіткі процедури для управління фінансовими ризиками, зокрема для планування та контролю за витратами, розподілом прибутку та інвестиціями.

- Вдосконалення звітності та інформаційної прозорості: Для підвищення прозорості управлінських рішень важливо вдосконалити систему внутрішньої звітності, щоб забезпечити своєчасний доступ до актуальних

фінансових даних для всіх зацікавлених сторін. Це також допоможе загальним зборам акціонерів краще контролювати поточний фінансовий стан компанії.

3. Удосконалення стратегічного управління та аналіз ризиків

- Регулярний стратегічний аналіз і планування: Загальні збори акціонерів повинні забезпечити регулярний перегляд стратегічних планів і оцінку зовнішніх і внутрішніх ризиків. У цей процес важливо залучати зовнішніх консультантів та експертів для виявлення потенційних загроз економічній безпеці.

- Впровадження системи управління ризиками: Оскільки підприємство працює в умовах змінюваного економічного середовища, важливо розробити систему управління ризиками, яка дозволяє оперативно реагувати на можливі загрози, такі як коливання валютних курсів, зміни в законодавстві, зміни в попиті на продукцію тощо.

- Розвиток антикризового управління: Підприємству слід розробити стратегію антикризового управління, що включає в себе чіткі алгоритми дій у разі виникнення економічних проблем, зокрема фінансових труднощів, проблем з постачальниками або зниженням попиту на продукцію.

4. Оптимізація процесів прийняття рішень на всіх рівнях

- Чітке визначення відповідальності та повноважень: Важливо регулярно переглядати організаційну структуру, забезпечуючи чітке розподілення відповідальностей і повноважень. Особливо це стосується управління та ревізійної комісії, де можуть виникати ситуації конфлікту інтересів.

- Розвиток системи моніторингу та аналітики: Для ефективного управління необхідно створити систему аналітики та моніторингу, яка дозволить оперативно виявляти негативні тенденції та потенційні загрози на ранніх етапах. Це дозволить правлінню та ревізійній комісії оперативно реагувати на зміни в економічній ситуації.

5. Підвищення кваліфікації персоналу та підготовка до змін

- Навчання та підвищення кваліфікації: Постійне підвищення кваліфікації керівників та співробітників, особливо в питаннях фінансового контролю, юридичних аспектів і управління ризиками, дозволить підвищити ефективність прийняття управлінських рішень і зменшити ризики зловживань чи помилок.

- Формування корпоративної культури безпеки: Для забезпечення економічної безпеки підприємства важливо формувати корпоративну культуру, в якій кожен співробітник усвідомлює важливість дотримання етичних і фінансових норм. Створення умов для прозорості та відповідальності на всіх рівнях управління є важливою складовою економічної безпеки.

6. Удосконалення взаємодії між органами управління

- Поліпшення комунікації між органами управління: Взаємодія між загальними зборами акціонерів, правлінням і ревізійною комісією повинна бути максимально прозорою і ефективною. Рекомендується регулярно проводити зустрічі між представниками кожного органу для обговорення поточної ситуації в компанії та можливих ризиків. Це дозволить забезпечити узгодженість стратегічних рішень і підвищить рівень контролю за їх виконанням.

- Вдосконалення процедури прийняття рішень: Для забезпечення економічної безпеки важливо, щоб процес прийняття рішень був прозорим і підзвітним. Це може бути досягнуто за рахунок удосконалення процедур прийняття рішень, а також забезпечення більш тісної взаємодії між всіма органами управління, зокрема в умовах виникнення кризових ситуацій.

7. Розвиток стратегії управління інвестиціями

- Інвестиційний контроль: Для зниження інвестиційних ризиків необхідно розробити стратегію інвестування, яка включає в себе ретельну оцінку кожного проекту перед інвестуванням, а також систему моніторингу виконання інвестиційних проектів для забезпечення їх ефективності.

Загалом, впровадження цих рекомендацій дозволить ПРАТ «Володарка» зміцнити свою економічну безпеку, підвищити ефективність управління та знизити ризики, що виникають у результаті зовнішніх і внутрішніх змін.

Висновки до розділу 2

В процесі загальної організаційно-економічної оцінки ПРАТ «Володарка» було виявлено, що підприємство працює в умовах змінюваного економічного середовища, що вимагає від нього адаптації до нових вимог ринку та постійного моніторингу фінансово-господарської діяльності. Основні показники діяльності підприємства свідчать про стабільну позицію на ринку верхнього одягу, проте необхідно звернути увагу на покращення фінансових показників для зміцнення економічної безпеки компанії.

Аналіз конкурентоспроможності показав, що ПРАТ «Володарка» має сильні сторони, зокрема добре налагоджену систему постачання та виробництва, а також достатній рівень інновацій у продукті. Проте підприємство стикається з проблемами в області маркетингу та брендингу, що знижує його конкурентоспроможність на зовнішніх ринках і серед молодших споживачів. Також необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат, що дозволить знижувати собівартість продукції та підвищити маржинальність. У зв'язку з цим варто розглянути можливість розширення присутності на нових ринках та посилення брендової політики, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Діагностика системи управління ПРАТ «Володарка» виявила, що організаційна структура підприємства є надійною, а система управління функціонує на основі чітко визначених повноважень та відповідальності. Однак для забезпечення більшої економічної безпеки необхідно: посилити внутрішній контроль — для оперативного реагування на фінансові порушення і потенційні ризики; покращити фінансову прозорість — впровадження більш сучасних інструментів моніторингу та аналізу фінансових потоків сприятиме

зниженню фінансових ризиків; зміцнити конкурентоспроможність — шляхом удосконалення маркетингових стратегій та інвестицій в інновації, що дозволить зміцнити позиції на ринку.

Таким чином, система управління ПРАТ «Володарка» здатна забезпечити основи для економічної безпеки, проте для підвищення її ефективності необхідно впроваджувати додаткові заходи щодо оптимізації внутрішніх процесів, підвищення конкурентоспроможності та посилення системи ризик-менеджменту.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

В сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції підприємства зобов'язані постійно адаптувати свою стратегію для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Це потребує не лише ефективного управління внутрішніми ресурсами, але й стратегічного підходу до управління зовнішніми факторами, такими як зміни в економічному середовищі, коливання попиту, а також інноваційні процеси в галузі. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є критично важливим для забезпечення його стабільного розвитку та економічної безпеки. Основними напрямками вдосконалення цієї системи є:

1. Аналіз і прогнозування ринкових тенденцій. Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства важливо постійно моніторити зміни на ринку, аналізувати потреби споживачів та вивчати діяльність конкурентів. Це дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні фактори, адаптуючи стратегії виробництва, маркетингу та збуту продукції. Впровадження сучасних методів аналізу великих даних (big data), використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, а також інтеграція інформаційних систем дозволяє підприємству залишатися на крок попереду своїх конкурентів.

2. Інноваційний розвиток та технологічне оновлення. Інновації відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вдосконалення технологічних процесів, впровадження нових продуктів або послуг, використання сучасних науково-технічних розробок дозволяють значно підвищити якість продукції, знизити витрати та збільшити ефективність виробництва. Стратегічне інвестування в дослідження та

розробки (R&D), а також партнерство з науковими установами і технологічними компаніями є важливими аспектами для досягнення довгострокової конкурентної переваги.

3. Управління брендом та маркетинговими стратегіями. Управління репутацією компанії та її брендом є невід'ємною частиною забезпечення конкурентоспроможності. Удосконалення маркетингових стратегій, орієнтація на потреби споживачів, а також ефективне використання цифрових каналів комунікації, соціальних медіа та інтернет-маркетингу дозволяють значно підвищити видимість компанії на ринку. Інтеграція сучасних технологій, таких як контент-маркетинг, персоналізована реклама, оптимізація пошукових запитів (SEO) дозволяють компанії ефективно впливати на поведінку споживачів і досягати максимальних результатів у конкурентній боротьбі.

4. Оптимізація внутрішніх процесів та ресурсів. Для досягнення високої конкурентоспроможності підприємства необхідно постійно вдосконалювати внутрішні процеси, зокрема управління людськими ресурсами, виробничими потужностями, фінансами та логістикою. Впровадження систем управління ресурсами на основі принципів Lean або Six Sigma дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність праці та скоротити час виробничих циклів. Крім того, оптимізація управління запасами та зниження логістичних витрат сприяють зменшенню витрат на транспортування і зберігання продукції, що також позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

5. Розвиток людського капіталу та корпоративної культури. Одним з важливих факторів для забезпечення конкурентоспроможності є ефективне управління людським капіталом. Вдосконалення системи підбору, навчання та мотивації персоналу дозволяє створити висококваліфіковану команду, здатну реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Інвестиції в розвиток корпоративної культури, сприяння інноваціям та розвитку лідерства серед співробітників забезпечують не тільки підвищення ефективності роботи

підприємства, а й створення привабливої корпоративної репутації для потенційних кандидатів на робочі місця.

6. Управління фінансовими ризиками. Ефективне управління фінансовими ресурсами та ризиками є основою для підтримки економічної безпеки підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно розробити стратегію управління фінансовими ризиками, що включає заходи щодо захисту від валютних коливань, змін у процентних ставках, а також від зовнішніх економічних шоків. Створення ефективної системи контролю за фінансами та ризиками дозволить підприємству зберегти фінансову стійкість у нестабільних економічних умовах.

7. Стратегічні альянси та партнерства. Для збереження і підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо активно розвивати стратегію партнерства та альянсів. Спільні підприємства, стратегічні альянси з іншими компаніями або постачальниками дозволяють отримати доступ до нових технологій, ринків і ресурсів, що підвищує здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Такі партнери можуть надавати доступ до нових ринків, що, у свою чергу, дозволить знижувати ризики та відкривати нові можливості для зростання.

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства сприятиме досягненню стабільного розвитку, підвищенню ефективності операцій, а також забезпеченню фінансової безпеки. Стратегічний підхід до кожного з вищезазначених напрямків дозволить підприємству успішно адаптуватися до динамічних змін на ринку і зберігати лідерські позиції серед конкурентів.

Для підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю ПрАТ «Володарка» важливо запровадити нову посаду комерційного директора. Цей керівник буде не лише здійснювати стратегічне та оперативне управління фінансами, а й безпосередньо координувати роботу ключових відділів підприємства, таких як «зовнішньоекономічні зв'язки», «маркетинг та

продажі», «бухгалтерія» та «кадровий відділ». Комерційний директор стане центральною фігурою, що забезпечуватиме взаємодію між цими підрозділами, сприяючи злагодженій та ефективній роботі компанії.

Введення цієї посади дозволить оптимізувати процеси управління, забезпечуючи швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, покращення комунікацій між відділами та підвищення рівня контролю за виконанням фінансових планів і звітності. Основним завданням комерційного директора буде не лише управління внутрішніми фінансовими процесами, але й розвиток довгострокових відносин з партнерами, постачальниками, а також забезпечення стабільності у зовнішньоекономічних операціях.

У рамках цієї ініціативи також передбачається проведення проектування та впровадження лінійно-функціональної організаційної структури, що дозволить чітко розподілити обов'язки між керівниками відділів і забезпечити ефективне функціонування всіх підрозділів. Така структура сприятиме більш чіткому визначенню ролей, відповідальностей та підзвітності в кожному з напрямків діяльності, що є необхідним для забезпечення фінансової стабільності та стійкості підприємства на ринку.

Загалом, запровадження посади комерційного директора і вдосконалення організаційної структури дасть змогу не тільки підвищити ефективність управлінських процесів, а й зміцнити конкурентоспроможність ПрАТ «Володарка», забезпечити стабільне фінансове зростання та покращити взаємодію з партнерами і клієнтами (додаток С).

Комерційний директор – це одна з ключових осіб в управлінській структурі будь-якої компанії, і він займає важливе місце одразу після генерального директора. Ця посада є незамінною та надзвичайно цінною для підприємства, оскільки комерційний директор не лише займається забезпеченням ефективного продажу продукції або послуг, але й відіграє головну роль у забезпеченні фінансового добробуту та зростання компанії. Головна мета такої особи полягає в максимізації прибутку підприємства, ефективному управлінні різними аспектами, пов'язаними з продажами,

закупівлями, логістикою, маркетингом, а також у забезпеченні оптимальної взаємодії з партнерами та клієнтами.

Комерційний директор є топ-менеджером, який не лише керує відділом продажів, але й здійснює комплексне управління закупівлями, логістикою, маркетинговими стратегіями та фінансовим плануванням. Зокрема, йому належить координувати роботу кількох стратегічних підрозділів компанії, забезпечуючи їх взаємодію задля досягнення загальних цілей підприємства. Враховуючи важливість цієї посади, пропонується створити та ввести посаду комерційного директора в ПрАТ «Володарка», що дозволить підвищити ефективність управління підприємством та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Роль комерційного директора передбачає виконання численних функцій, що охоплюють різні аспекти управління компанією:

1. Підпорядкування генеральному директору: Комерційний директор буде безпосередньо підпорядкований керівнику підприємства, що дасть змогу зберігати чітку організаційну вертикаль та забезпечити ефективне управління компанією на всіх рівнях. Це також дозволить керівництву зберігати контроль над основними бізнес-процесами, що важливо для стабільного розвитку.

2. Ведення переговорів і укладання угод: Однією з основних обов'язків комерційного директора буде проведення переговорів з партнерами, постачальниками, клієнтами і іншими ключовими сторонами. Він буде здійснювати переговори, що стосуються умов поставок, співпраці та інших комерційних угод, що дозволить компанії укладати найбільш вигідні та стратегічно важливі контракти.

3. Управління відділами: Комерційний директор буде координувати роботу таких важливих підрозділів, як «зовнішньоекономічні зв'язки», «маркетинг та продаж», «бухгалтерія» та «кадровий відділ», що дозволить створити ефективну систему управління бізнес-процесами, оптимізувати внутрішні комунікації та покращити роботу кожного відділу окремо.

4. Аналіз ринку і конкурентів: Комерційний директор буде здійснювати регулярний моніторинг ринку, на якому працює підприємство, а також проводити аналіз діяльності конкурентів. Це дозволить своєчасно реагувати на зміни в ринковій ситуації, коригувати стратегію розвитку компанії та зберігати конкурентні переваги.

5. Розробка стратегічних планів і прогнозування: Комерційний директор буде розробляти перспективні плани розвитку компанії, визначати довгострокові цілі і контроль за їх виконанням. Він буде створювати стратегії для розвитку продажів, маркетингу та закупівель, що дозволить компанії успішно конкурувати на ринку.

6. Операційна діяльність і виявлення проблем: Однією з важливих функцій комерційного директора є аналіз операційної діяльності підприємства. Він здійснюватиме моніторинг поточних процесів, виявляючи слабкі місця і потенційні загрози для бізнесу. Цей аналіз дозволить своєчасно виявляти проблеми і запобігати можливим фінансовим втратам.

7. Бюджетування та контроль фінансів: Комерційний директор буде контролювати процес бюджетування підприємства, оцінюючи доходи та витрати, а також забезпечуючи оптимальне використання фінансових ресурсів. Він аналізуватиме ефективність витрат і доходів, щоб забезпечити прибутковість компанії.

8. Цінова і маркетингова політика: Він буде розробляти і впроваджувати цінову політику та маркетингові стратегії, орієнтуючись на вимоги ринку, а також проводити заходи щодо покращення позицій компанії серед конкурентів. Важливою складовою є також моніторинг ефективності цих стратегій.

9. Управління людськими ресурсами: Комерційний директор буде відповідати за розвиток, навчання та мотивацію працівників своїх підрозділів, що включає проведення тренінгів, оцінку результатів роботи і забезпечення високої продуктивності персоналу.

Таким чином, комерційний директор не лише буде управляти основними напрямками діяльності підприємства, але й здійснюватиме ключову роль у формуванні та підтримці стратегії розвитку компанії, підвищенні її прибутковості та забезпеченні конкурентоспроможності на ринку. Він буде ключовою ланкою між різними підрозділами та відповідатиме за ефективність всіх основних бізнес-процесів.

Запровадження посади комерційного директора на підприємстві дозволить істотно підвищити рівень організації роботи, покращити взаємодію між підрозділами, а також зростити фінансові показники компанії. Такий крок стане важливим етапом у розвитку підприємства, збільшить його стійкість, покращить взаємини з партнерами і клієнтами та сприятиме досягненню високих результатів у конкурентному середовищі.

З метою підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Володарка» та забезпечення його стабільного розвитку, необхідно обрати найбільш відповідну маркетингову стратегію. Для цього проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Одним з найбільш ефективних інструментів - здійснено SWOT-аналіз, який дозволив оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити потенційні можливості і загрози з боку зовнішнього середовища (додаток Т). На основі результатів цього аналізу сформовано стратегічні пріоритети, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню економічної безпеки ПрАТ «Володарка», які продемонстровано на схемі рисунку 3.1

Запропонований механізм забезпечує інтеграцію функцій і принципів управління конкурентоспроможністю підприємства. На цій основі ми розробили підхід, який передбачає використання таких ключових елементів: визначення основних цілей і завдань бізнесу, проведення SWOT-аналізу бізнес-середовища, встановлення стандартів та показників конкурентоспроможності, оцінку поточного рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення напрямків її вдосконалення.

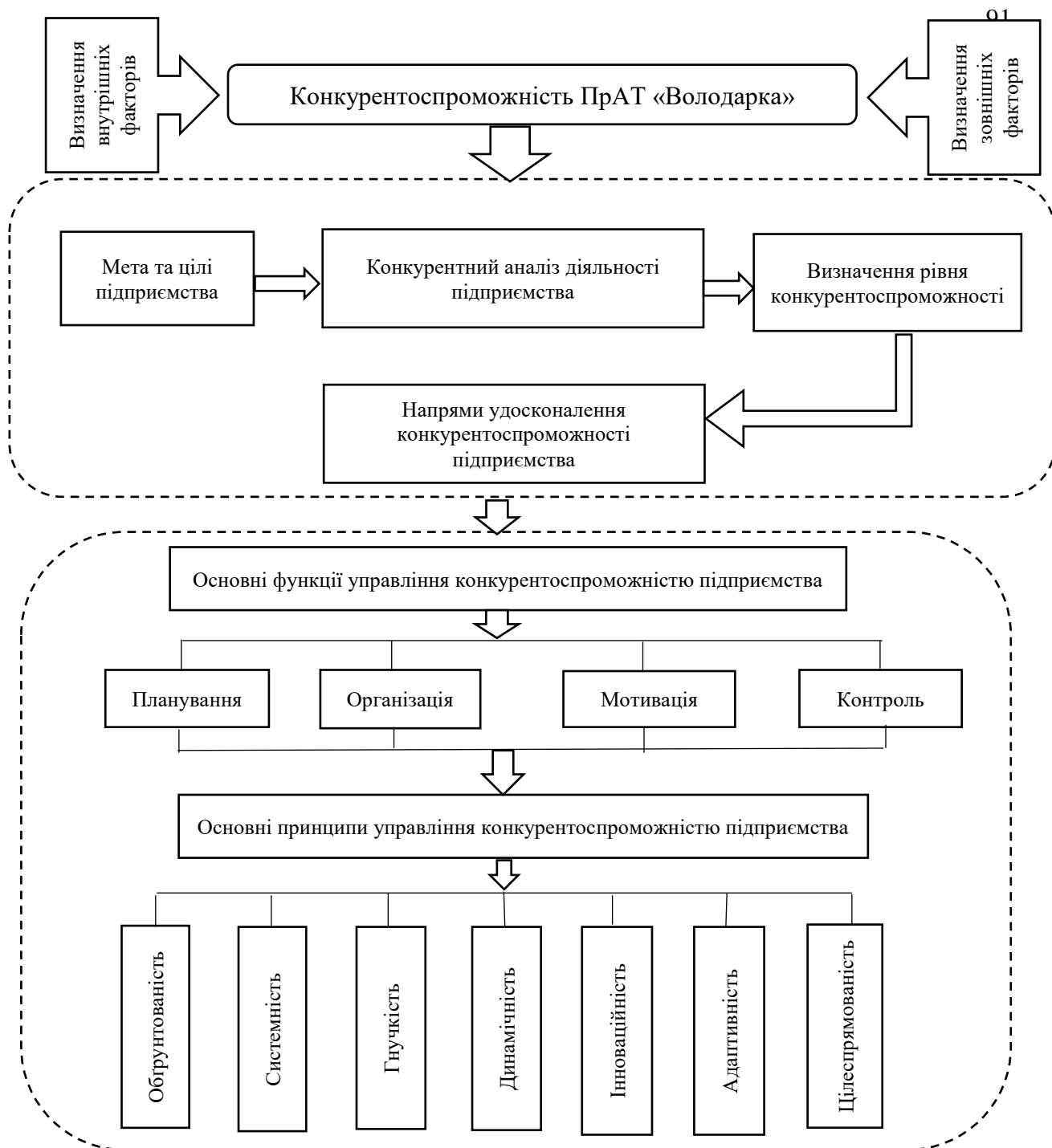


Рисунок 3.1 – Система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Володарка»

Система управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Володарка» базується на низці ключових принципів, які визначають його ефективність та здатність адаптуватися до динамічних умов ринку. Розглянемо основні з них:

1. Обґрунтованість: ефективне управління конкурентоспроможністю повинно спиратися на ретельно розроблені методи, алгоритми та аналітичні інструменти. Це

передбачає використання достовірної інформаційної бази, розрахунок ключових показників і коефіцієнтів, що дозволяє розробляти реалістичні плани та обґрунтовувати управлінські рішення. Такий підхід мінімізує ризики прийняття помилкових стратегічних кроків.

2. Адаптивність: механізм управління повинен мати здатність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Адаптивність дозволяє системі управління зберігати ефективність у нестабільних умовах, швидко коригувати стратегії та оперативні плани залежно від змін ринкової ситуації, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

3. Цілеспрямованість: управлінська діяльність має бути орієнтована на досягнення чітко сформульованих цілей, які відповідають стратегічним пріоритетам підприємства. Принцип цілеспрямованості забезпечує концентрацію ресурсів та зусиль на ключових напрямках, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

4. Гнучкість: гнучкість механізму управління передбачає врахування прогнозованих змін у показниках конкурентоспроможності, зовнішніх загроз і можливостей. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптувати свої стратегії до нових умов, враховувати зміни в ринковому середовищі, технологічних тенденціях та поведінці споживачів.

5. Системність: конкурентоспроможність розглядається як комплексна система, що враховує всі взаємозв'язки між її елементами. Управління повинно бути спрямоване на досягнення синергетичного ефекту за рахунок узгодженої взаємодії між усіма підрозділами підприємства. Системний підхід також передбачає інтеграцію різних факторів, які впливають на конкурентоспроможність, таких як фінансові, людські, матеріальні ресурси.

6. Інноваційність: впровадження інновацій є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Це включає розробку і застосування нових моделей управління, впровадження сучасних технологій, а також пошук і реалізацію нестандартних управлінських рішень, які дозволяють створювати унікальні конкурентні переваги.

7. Динамічність: в умовах постійно змінюваного ринкового середовища механізм управління повинен бути орієнтований на безперервний розвиток. Аналіз результатів діяльності та їх оцінка мають проводитися регулярно, що дозволяє своєчасно виявляти тенденції, оцінювати їхній вплив на ефективність підприємства і швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Загалом, механізм управління конкурентоспроможністю, побудований на цих принципах, створює основу для сталого розвитку підприємства, підвищення його ринкових позицій і забезпечення економічної безпеки в умовах зростаючої конкуренції.

Для забезпечення сталого розвитку та посилення ринкових позицій ПрАТ «Володарка» визначило наступні стратегічні цілі:

1. Розширення асортименту продукції та впровадження нових виробів. Одним із ключових напрямів розвитку є розробка та виробництво нових видів продукції, які відповідатимуть сучасним запитам споживачів. Це дозволить задовольнити потреби різних сегментів ринку, зміцнити конкурентні позиції та збільшити частку на ринку.

2. Збільшення ринків збуту ПрАТ «Володарка» прагне розширити географію своєї присутності, охопивши нові регіони як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Це включає активну роботу з партнерами, участь у виставках, ярмарках, а також розробку стратегій виходу на нові ринки.

3. Співпраця з іноземними та вітчизняними компаніями. Підприємство має на меті встановлення довгострокових партнерських відносин із провідними компаніями. Це сприятиме обміну досвідом, залученню інвестицій, доступу до новітніх технологій і підвищенню ефективності діяльності.

4. Підвищення мотивації працівників. Успіх підприємства значною мірою залежить від залученості та професіоналізму персоналу. Для цього передбачено впровадження системи матеріальної та нематеріальної мотивації, що включає підвищення заробітної плати, створення комфортних умов праці, можливості професійного росту та навчання.

5. Пошук нових постачальників. З метою оптимізації витрат і забезпечення стабільності постачання сировини та матеріалів, підприємство планує розширити коло постачальників. Це дозволить вибирати вигідніші умови співпраці, знижувати залежність від окремих контрагентів і забезпечувати виробництво якісною сировиною.

Ці цілі спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку ПрАТ «Володарка», підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості в умовах динамічного ринкового середовища.

3.2. Практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства як механізму забезпечення економічної безпеки

Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з основних чинників забезпечення його економічної безпеки. Конкурентоспроможність забезпечує компанії можливість ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції та швидко змінюваного ринкового середовища. Це дозволяє підприємству зберігати стабільне фінансове становище, уникати ризиків, зберігати конкурентні переваги і забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим, пропонується низка практичних рекомендацій для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю як механізму економічної безпеки.

1. Покращення системи стратегічного планування та адаптація до змінюваного середовища

Один з основних аспектів забезпечення конкурентоспроможності полягає в стратегічному плануванні, яке має бути динамічним і здатним до адаптації в умовах змін на ринку. Стратегії підприємства повинні постійно переглядатися і коригуватися відповідно до змін у попиті, коливаннях на зовнішніх ринках, технологічних інноваціях і фінансових умовах. Рекомендується впроваджувати концепцію сценарного планування, яка передбачає розробку альтернативних стратегій для різних умов розвитку ринку, що дає можливість більш гнучко реагувати на невизначеність.

Також важливим є створення механізмів для регулярного моніторингу та оцінки поточної стратегії за допомогою показників ефективності, що дозволить своєчасно коригувати стратегії у разі необхідності. Акцент на

розвиток гнучких стратегій також дозволить швидко реагувати на зовнішні шоки та зміни в макроекономічному середовищі, зберігаючи економічну безпеку підприємства.

2. Інтеграція інноваційних технологій у всі аспекти діяльності підприємства

Інновації займають центральне місце в забезпеченні конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також забезпечувати компанії технологічну перевагу на ринку. Підприємству необхідно активно інтегрувати новітні технології, що оптимізують процеси виробництва та управління, такі як впровадження автоматизованих ERP-систем для ресурсного планування, використання CRM-систем для покращення взаємодії з клієнтами, застосування технологій аналізу великих даних для прийняття управлінських рішень.

Інноваційний розвиток може включати також оновлення технологій на виробництві, впровадження нових видів продукції чи послуг, поліпшення існуючих товарів, а також дослідження нових ринків і сегментів для подальшого розширення компанії. Залучення інвестицій у дослідження і розробки (R&D) дозволить підтримувати конкурентоспроможність і досягати значних результатів у процесі інноваційного розвитку.

3. Посилення маркетингових та комунікаційних стратегій для залучення нових клієнтів

Маркетингові стратегії є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Необхідно постійно адаптувати маркетингову стратегію до змін у поведінці споживачів і тенденціях на ринку. Рекомендується більш активно використовувати цифрові технології та інструменти інтернет-маркетингу, такі як контекстна реклама, пошукова оптимізація (SEO), маркетинг у соціальних мережах (SMM), відео та інфографічний контент для залучення цільової аудиторії.

Також підприємству варто впровадити персоналізовані маркетингові стратегії, що дозволить точніше задовольняти потреби різних сегментів ринку і збільшити рівень лояльності серед існуючих клієнтів. Важливо також підтримувати позитивний імідж компанії, створюючи надійні комунікаційні канали та взаємодіючи з кінцевим споживачем.

4. Оптимізація ланцюгів постачання та управління ресурсами

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо оптимізувати процеси ланцюгів постачання та управління ресурсами. Підприємство повинно знижувати витрати на сировину, компоненти, логістику і транспортування, при цьому підвищувати ефективність операційних процесів. Для цього варто впроваджувати системи управління запасами, що базуються на принципах Just-in-Time (JIT), оптимізувати лінії виробництва та покращувати координацію з постачальниками.

Розвиток технологічної інфраструктури для автоматизації процесів планування та управління ланцюгами постачання дасть можливість знизити витрати та підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечуючи високу конкурентоспроможність підприємства.

5. Управління людським капіталом і розвиток корпоративної культури

Людський капітал є одним з основних факторів успіху підприємства. Рекомендується посилити увагу на підвищення кваліфікації та розвитку персоналу через регулярне навчання, тренінги та курси підвищення кваліфікації. Важливо створювати умови для кар'єрного зростання, мотивації та залучення висококваліфікованих фахівців. Однією з головних складових конкурентоспроможності є розвиток сильної корпоративної культури, яка мотивує співробітників на досягнення високих результатів, сприяє інноваціям та ефективності роботи.

Особливу увагу слід приділити розвитку лідерських якостей серед менеджерів, що дозволить створити стійку команду, здатну до адаптації в умовах змінного середовища.

6. Розвиток системи управління ризиками

Управління ризиками є необхідною умовою для забезпечення економічної безпеки підприємства. Рекомендується розробити стратегію комплексного управління ризиками, яка включатиме ідентифікацію можливих загроз, їх оцінку та впровадження ефективних заходів для мінімізації негативних наслідків. Особливу увагу слід приділити фінансовим, операційним, правовим та стратегічним ризикам, зокрема щодо валютних коливань, змін у нормативно-правовому середовищі та змін у ринкових умовах.

Для цього варто створити спеціалізовані підрозділи або комітети з управління ризиками, що забезпечать постійний моніторинг і своєчасну корекцію підприємницької діяльності з урахуванням змінних факторів.

7. Стратегічні альянси та партнерства

У зв'язку з підвищенням складності ведення бізнесу в умовах глобалізації важливо розвивати стратегічні альянси та партнерства з іншими компаніями, постачальниками та організаціями. Це дозволить підприємству знижувати ризики, отримувати доступ до нових технологій, ринків, а також спільно розвивати нові продукти та послуги. Стратегічні альянси можуть бути як на міжнародному рівні, так і на національному, і дозволяють досягати значного конкурентного переваги, знижуючи витрати та підвищуючи якість продукції.

Удосконалення управління конкурентоспроможністю, реалізація цих рекомендацій дозволить підприємству підтримувати стабільний рівень економічної безпеки, підвищувати ефективність і зберігати конкурентні переваги на довгострокову перспективу.

Висновки до розділу 3

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим і складним процесом, який передбачає безперервне вдосконалення всіх управлінських аспектів діяльності компанії. В умовах

глобалізації, технологічних змін і високої конкуренції, підприємства повинні постійно адаптувати свою стратегію, процеси та структуру до змінюваних ринкових умов. Це дозволяє не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й забезпечити економічну безпеку на довгострокову перспективу. Без ефективного управління конкурентоспроможністю підприємство може опинитися в економічно нестабільному становищі, що загрожує його розвитку і фінансовій стійкості.

Стратегічне планування є фундаментом системи управління конкурентоспроможністю, оскільки воно визначає основні напрямки розвитку підприємства. Важливо, щоб стратегія була динамічною і здатною до адаптації в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Використання таких методів, як сценарне планування, дає змогу розробляти кілька альтернативних стратегій, що дозволяють підприємству ефективно реагувати на різні варіанти розвитку подій. Такий підхід дає можливість швидко приймати рішення у випадку неочікуваних змін і зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах економічної нестабільності.

Інтеграція інноваційних технологій є одним з основних чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Впровадження новітніх технологій на всіх етапах виробництва і управлінських процесів дозволяє значно знизити витрати, підвищити якість продукції та послуг, а також покращити ефективність управлінських рішень. Розвиток автоматизації виробництва, використання цифрових платформ для управління бізнесом та інвестиції в інновації дозволяють підприємству не лише зберігати, але й підвищувати свою конкурентоспроможність. Інновації також відкривають нові можливості для розширення ринків збуту і розвитку нових товарів і послуг.

Маркетингові стратегії, спрямовані на залучення нових клієнтів та утримання лояльних, є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності. В умовах високої конкуренції підприємству необхідно ефективно використовувати цифрові технології, зокрема інтернет-

маркетинг, для того, щоб швидко реагувати на зміни в потребах споживачів і підтримувати постійну комунікацію з цільовою аудиторією. Важливо також впроваджувати персоналізовані маркетингові стратегії, що дозволяють глибше розуміти потреби різних сегментів ринку і пропонувати їм продукцію, яка найбільше відповідає їх вимогам. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів, що, в свою чергу, збільшує лояльність і дозволяє стабільно зберігати високі продажі.

Оптимізація ланцюгів постачання та управління ресурсами є ключовим фактором для досягнення економічної ефективності та зниження витрат. Важливо розвивати автоматизовані системи управління ланцюгами постачання, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на коливання попиту і зміни в умовах постачання, знижуючи витрати на логістику та складські запаси. Впровадження сучасних систем планування та управління запасами, таких як Just-in-Time (JIT), дозволяє знижувати фінансові витрати та забезпечувати високий рівень ефективності в управлінні ресурсами.

Розвиток людського капіталу є одним з основних елементів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Система управління персоналом повинна орієнтуватися на постійне навчання і розвиток співробітників, щоб вони мали можливість ефективно реагувати на зміни в умовах ринку та впроваджувати інноваційні підходи до управлінських і виробничих процесів. Створення умов для професійного росту, мотивації та розвитку лідерських якостей серед працівників дозволяє підприємству будувати сильну команду, здатну досягати високих результатів. Крім того, сприяння формуванню сильної корпоративної культури, яка підтримує інноваційний дух і командну взаємодію, є важливим фактором для досягнення сталого розвитку і конкурентоспроможності.

Розробка та впровадження системи управління ризиками є необхідною умовою для забезпечення економічної безпеки підприємства. Ризики, пов'язані з коливаннями ринку, змінами в законодавстві або технологічними зрушеннями, можуть мати серйозний вплив на діяльність компанії. Тому

важливо постійно аналізувати потенційні ризики, проводити їх оцінку і розробляти стратегії для мінімізації їхнього впливу. Своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні загрози допомагає уникнути значних фінансових втрат і зберегти стабільність підприємства.

Стратегічні альянси та партнерства з іншими компаніями є важливим інструментом для збереження і підвищення конкурентоспроможності. Спільна діяльність з іншими підприємствами, обмін ресурсами, технологіями та інформацією дозволяють підприємствам значно знижувати витрати, покращувати якість продукції і розширювати ринки збуту. Такі альянси можуть бути як на локальному, так і на міжнародному рівні, що дає змогу підприємствам отримати доступ до нових можливостей для розвитку і зміцнення своїх позицій на ринку.

У підсумку, удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим фактором для забезпечення його економічної безпеки в умовах високої конкуренції та швидко змінюваного середовища. Впровадження інноваційних технологій, розробка гнучких стратегій, оптимізація ланцюгів постачання, розвиток людського капіталу та активне управління ризиками дозволяють не тільки підтримувати, а й підвищувати конкурентоспроможність підприємства, що сприяє його сталому розвитку та зростанню прибутковості в умовах сучасних економічних викликів.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження були досягнуті визначені завдання, що дозволило глибоко проаналізувати та сформулювати основні висновки щодо управління конкурентоспроможністю підприємства як механізму забезпечення його економічної безпеки.

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранним поняттям, яке відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку, витримуючи конкуренцію та забезпечуючи стабільне зростання. Встановлено, що високий рівень конкурентоспроможності сприяє залученню нових клієнтів, розширенню ринкової частки, збереженню фінансової стійкості та підвищенню репутації. Це є невід'ємною умовою для забезпечення економічної безпеки, яка охоплює фінансову стабільність, операційну ефективність та довгостроковий розвиток підприємства.

У роботі визначено, що управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на використанні сучасних методик стратегічного аналізу, включаючи SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера та інші інструменти. Це дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначати зовнішні загрози і можливості. Впровадження таких методик сприяє прийняттю зважених управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і забезпечення економічної безпеки.

Підкреслено, що конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У контексті економічної безпеки важливим є не лише підтримання стабільного фінансового стану, але й готовність до швидкого реагування на ринкові виклики. Це включає розвиток інновацій, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження новітніх технологій і формування ефективної системи управління ризиками.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Володарка». Оцінка конкурентоспроможності показала, що підприємство має значний потенціал для зростання, однак потребує вдосконалення в таких аспектах, як диверсифікація продукції, оптимізація витрат та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Проведена діагностика підтвердила, що існуюча система управління потребує модернізації для кращого забезпечення економічної безпеки.

Дослідження показало, що діюча система управління конкурентоспроможністю підприємства функціонує недостатньо ефективно в умовах змінного ринкового середовища. Основні проблеми пов'язані з недостатнім використанням сучасних інформаційних технологій, відсутністю комплексного підходу до стратегічного планування та недоліками в управлінні людськими ресурсами. Виявлені недоліки потребують впровадження нових управлінських інструментів і методик.

У третьому розділі запропоновано ряд заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це включає впровадження інноваційних технологій, створення нових продуктів, розширення ринків збуту та оптимізацію логістичних процесів. Також акцент зроблено на необхідності розробки стратегій управління ризиками та підвищення якості продукції, що дозволить зберегти конкурентні переваги навіть у складних ринкових умовах.

В рамках дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської діяльності підприємства. Вони включають формування ефективної маркетингової стратегії, підвищення мотивації персоналу, залучення нових постачальників і партнерів, а також інтеграцію сучасних цифрових рішень для автоматизації управлінських процесів. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню витрат і підсиленню ринкових позицій підприємства.

Проведене дослідження підтвердило, що управління конкурентоспроможністю є ключовим фактором забезпечення економічної

безпеки підприємства. Впровадження запропонованих удосконалень дозволить ПрАТ «Володарка» не лише зміцнити свої ринкові позиції, але й забезпечити стабільність і зростання в довгостроковій перспективі. Розроблені рекомендації мають універсальний характер і можуть бути використані для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю на підприємствах різних галузей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баштовий Д.М., Небава М.І. Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності підприємств. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет – конференції: «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи». 2022.
2. Шемшученко Ю. С. та ін. Юридична енциклопедія: В 6 т. Київ: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. Т. 3. 792 с.
3. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 622 с.
4. Ажнюк М. О., Передрій О. С. Основи економічної теорії: Навчальний посібник. Київ: Знання, 2008. 365 с
5. Варшавська Н.Г. Конкуренція та конкурентоспроможність: економічна сутність та методи оцінки. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Випуск 13-1. 2017. С. 7-12
6. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
7. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка : проблеми теорії і практики* : Зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Вип. 213: Т. І. С. 75-81.
8. Діденко Є. О., Ткаченко А. Г. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. *Технології та дизайн*. Київ: КНУТД, 2014. №4(13). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf.
9. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки (Scientific papers). 2017. № 1(54). С.111-118.

10. Гамова. О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 8. 2018.
11. Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Electronic Odessa National Economic University Institutional Repository. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/>
12. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник «Економіка й управління підприємством»* Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С 14-21
13. Дорохова Л.П. Фармацевтична енциклопедія. Національний фармацевтичний університет. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1421/metod-swot>
14. 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
15. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка. 2019. 248 с.
16. Попело О., Дубина М. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*, (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-77>
17. Тульчинська С., Солосіч О., Чорній В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 9. С. 54 - 58.
18. Фісуненко П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. №152. С. 176 - 203
19. Lavrentieva L., Anisimova O. Strategic Approaches to the Risk Management and their Influence on Economic Security of the Enterprise. *Journal of Modern Science*. 2018. Vol. 37(2). Pp. 127 - 144. URL: <https://doi.org/10.13166/jms/92515>.

20. Mishchuk Ie., Dergaliuk B., Ilchenko V., Polishchuk I., Rtyshchev S. The mechanism of ensuring economic security of strategic interests of machine-building enterprises of Ukraine. WSEAS. Transactions on Environment and Development. 2021. Vol. 17. Pp. 145-154.
21. Pohrebniak A., Tkachenko T., Arefieva O., Karpenko O., Chub A. Formation of a Competitive Paradigm of Ensuring Economic Security of Industrial Enterprises in the Conditions of Formation of Circular Economy. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol. 21(9). Pp. 118 - 124.
22. Popelo O., Shaposhnykov K., Popelo O., Hrubliak O., Malysh V., Lysenko Z. The influence of digitalization on the innovative strategy of the industrial enterprises development in the context of ensuring economic security. International Journal of Safety and Security Engineering. 2023. Vol. 13, №1. Pp 39 - 49.
23. Хмурова, В., Кулініч, В. (2023). Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*, (57). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>
24. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. Збірник тез доповідей: III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022. С. 217–220
25. Федорак В. Сучасні тенденції інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості в умовах глобалізації // Вчені записки університету «Крок». Серія: Економіка. 2019. № 2. С. 231–236
26. Олійник Н., Макаренко С., Нічипорук А. Аналітичне оцінювання ефективності діяльності підприємств легкої промисловості України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 2. С. 76–81
27. Український портал акціонерних товариств. Приватне акціонерне товариство «Володарка». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05502381/
28. Мацука В. М., Горбашевська М. О. Методичні рекомендації щодо виконання та захисту кваліфікаційних робіт здобувачами вищої освіти ОПП

- «Менеджмент організацій і адміністрування» ОС «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання. 2024.
- 29.Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *«Економіка та суспільство»*. Вип. 42. 2022. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32198.pdf>.
- 30.Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». Указ президента України №392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
- 31.Коверза В. Фінансове забезпечення досягнення цілей сталого розвитку/В. Коверза//Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 7–8 груд. 2023 р./за заг. ред. МВ Трофименка; Маріуп. держ. ун-т.–Київ: МДУ, 2023.–С. 295–298.
- 32.Баштовий Д.М., Небава М.І. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародна Науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи». 2024.
- 33.Школьник І. О. Боярко І. М., Сюркало Б. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2019. С. 92 –94
- 34.Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах невизначеності: дисертація канд. економ. наук : 08.00.04/ Чернігівська політехніка. Чернігів. 2021. 270с. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/24780>
- 35.Гордієнко М. І., Дутчак І. Б., Коверза В. С. Порівняльний аналіз методів оцінки запасів в бухгалтерському обліку та їх вплив на фінансові результати. 2024.
- 36.Пунченко О.П. Методологічні новації у сучасному науковому пізнанні. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2024. Вип. 57. С.27-37

37. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Т. В. Павлова, А. Л. Сабадирьова, Д. Е. Салавеліс. Одеса, 2023. 172 с.
38. Лупак Р. Л. Васильців. Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
39. Булатова О. В. и др. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформації: виклики, загрози, ризики: монографія. – 2024
40. Балабаниць, Анжеліка, і Вікторія Мацука. 2022. «Сучасна парадигма механізму управління фінансово-економічною безпекою держави». *Економіка та суспільство*, вип. 39 (Травень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-65>
41. Бондаренко А.І. Механізми забезпечення фінансової безпеки України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 3. С. 107–109. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/24.pdf
42. Балабаниць А.В., Гапонюк О.І., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Омельченко В.Я., Семкова Л.В., Мацука В.М., Осипенко К.В., Перепада Ф.Л. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам : монографія. Маріуполь : Маріупольський державний університет, 2020. 223 с. URL: http://91.250.23.215/jspui/bitstream/123456789/1746/1/upravlinnia_finansovo-ekonomichnoiu.pdf
43. Горбашевська М. О. Економічні ризики: методи оцінювання та управління // Редакційна колегія. 2023. С. 337

ДОДАТКИ

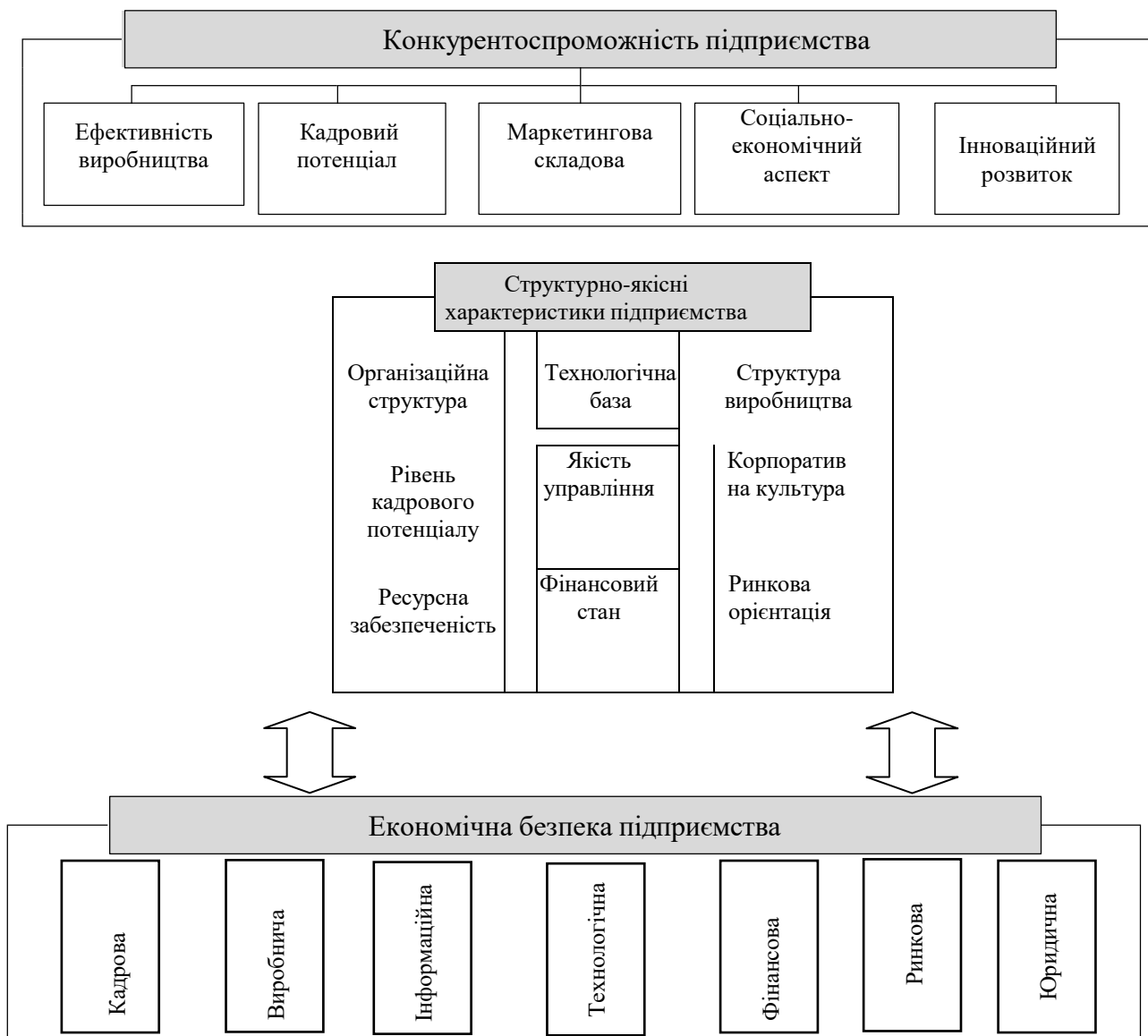
Визначення терміну «конкуренція» [3-5].

Автор	Визначення
1	2
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.

Визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства» [6]

Автор	Визначення
1	2
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
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.

Концептуальна схема взаємозв'язку конкурентоспроможності з економічною безпекою підприємства



Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства
[9,10]

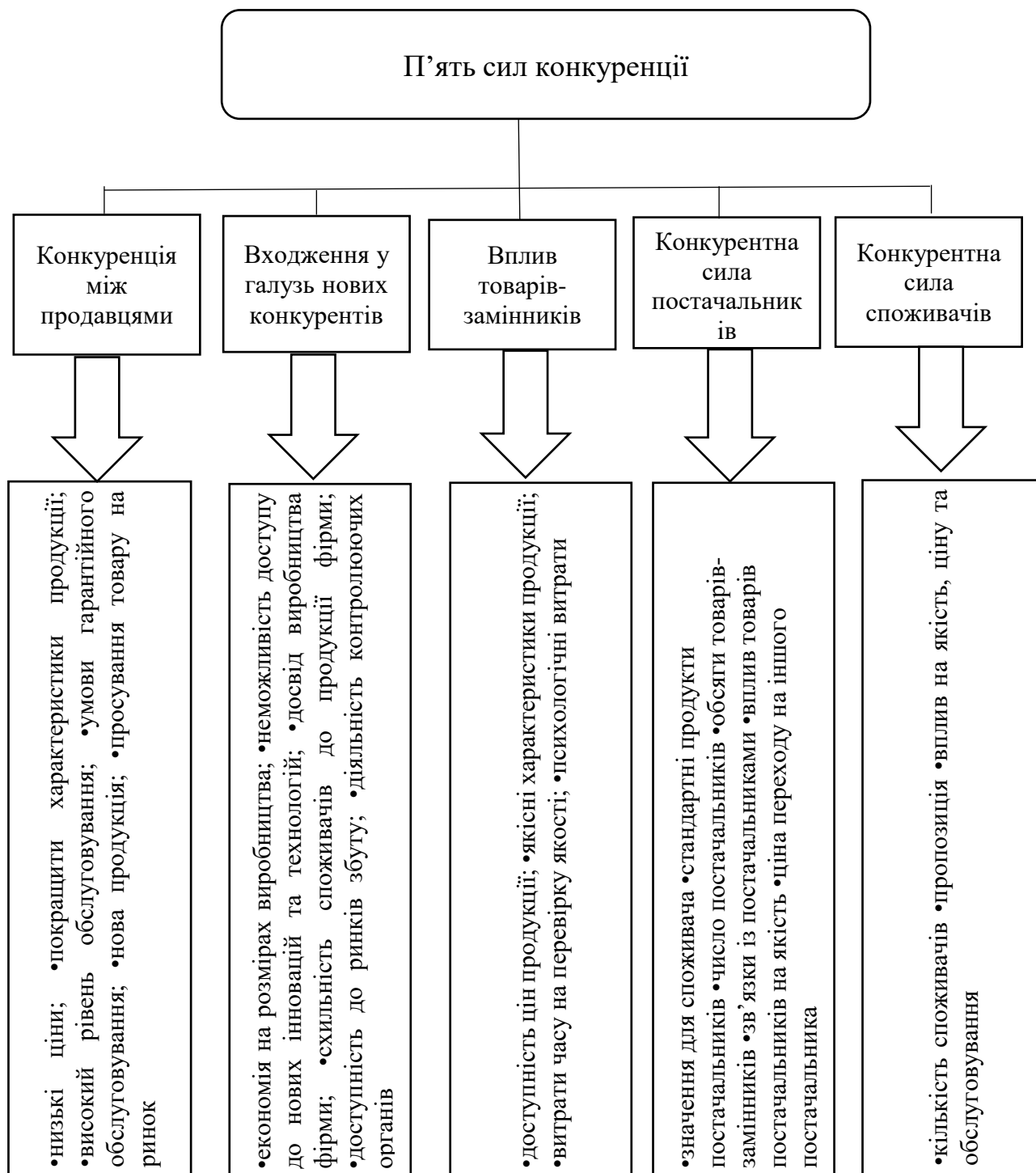
Ознака класифікації	Варіанти методів	Методи
За варіантом оцінювання	Якісні	Метод експертних оцінок, евристичні методи, SWOT-аналіз.
	Кількісні	Інтегральний метод диференційований метод, метод різниць, метод балів
За формою представлення результатів	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, інтегральні 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.

Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства [12]

Критерії конкурентоспроможності	Роль показника	Метод розрахунку
1	2	3
Ефективність виробничої діяльності підприємства		
Витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
Фондовіддача, грн./грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості для виробництва товару	Прибуток від реалізації *100 / Повна собівартість продукції
Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації у виробництві та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
Фінансовий стан підприємства		
Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування
Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
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
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.

Продовження додатку Д		
1	2	3
Ефективність організації збуту та просування товарів		
Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Чистий прибуток x 100 / Дохід від реалізації
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
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
Конкурентоспроможність товару		
Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод

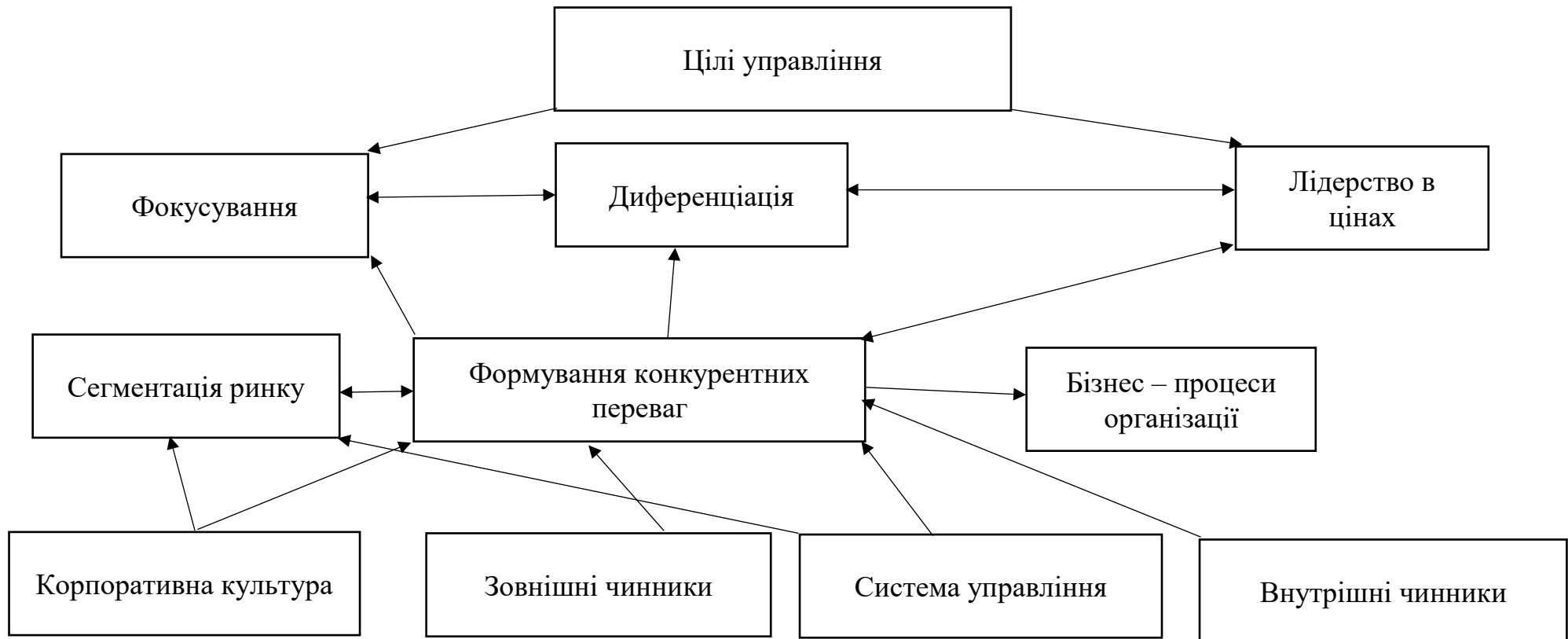
Модель п'яти сил конкуренції [15]



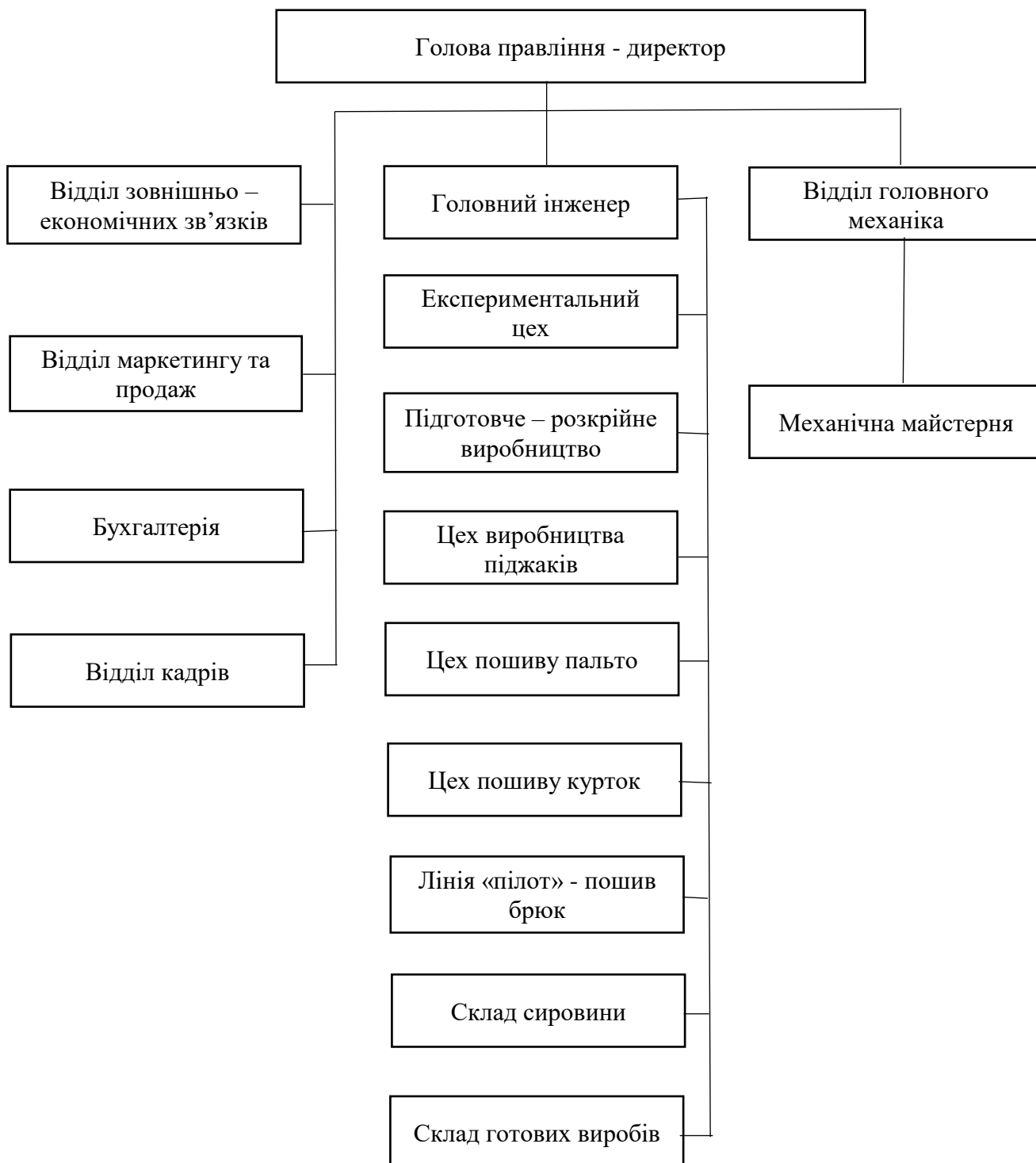
Етапи формування системи управління конкурентними перевагами підприємства [24]

Етап	Характеристика
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Оцінка ключових чинників, що є драйверами розвитку компанії та потенційними можливостями для створення конкурентних переваг.
Визначення цілей конкурентної стратегії на ринку	Аналіз контексту діяльності підприємства, виокремлення основних бізнес-стратегій та постановка цілей щодо конкурентної стратегії.
Виділення ринкових сегментів	На основі визначених цілей визначаються основні ринкові сегменти та споживачі, на яких компанія має зосередити свої зусилля для зміцнення конкурентних переваг.
Обґрунтування плану заходів щодо посилення конкурентних переваг	Розробляється програма заходів, спрямованих на досягнення цілей у рамках конкурентної стратегії. Визначаються конкретні заходи для кожного ринкового сегменту.
Організація контролю за формуванням конкурентних переваг	Цей етап є водночас заключним і наскрізним. Система контролю має забезпечувати моніторинг виконання завдань. Важливим є використання засобів ринкової аналітики та досліджень для кращого розуміння потреб споживачів.
Оцінка стійкості конкурентних переваг для розуміння траєкторії змін	Оцінка дозволяє зрозуміти, як змінюється конкурентна перевага за змін зовнішнього або внутрішнього середовища компанії.

Елементи формування конкурентних переваг у системі управління підприємством [23]



Організаційна структура управління ПРАТ «Володарка»



Фінансова звітність малого підприємства
Приватне акціонерне товариство
«Володарка»

1. Баланс
на 31.12.2021 р.
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядк а	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
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
Усього за розділом I	1095	21136	18770,9
II. Оборотні активи			
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
Усього за розділом II	1195	21629,7	16540,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
Баланс	1300	42765,7	35311,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
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)
Усього за розділом I	1495	31178	24987,4

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1507	0
III. Поточні зобов'язання			
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
Усього за розділом III	1695	10080,7	10324,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	42765,7	35311,5

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	105621,3	148160,6
Інші операційні доходи	2120	6206	3525,5
Інші доходи	2240	6,8	20,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	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)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(118024,7)	(155582)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-6190,6	-3875,7
Податок на прибуток	2300	(0)	(66,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-6190,6	-3942,4

1 Баланс
на 31.12.2022 р.
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
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
Усього за розділом I	1095	18770,9	15296,1
II. Оборотні активи			
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
Усього за розділом II	1195	16540,6	10775,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	35311,5	26071,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
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)
Усього за розділом I	1495	24987,4	8223,7

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
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
Усього за розділом III	1695	10324,1	17848
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	35311,5	26071,7

2.

Звіт про фінансові результатиза 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	53001	105621,3
Інші операційні доходи	2120	821,5	6206
Інші доходи	2240	1	6,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	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)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(70587,2)	(118024,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-16763,7	-6190,6
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-16763,7	-6190,6

Примітки: немає

Керівник

Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер

Плита Галина Степанівна

1. Баланс
на 31.12.2023 р.
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
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
Усього за розділом I	1095	15296,1	12677,7
II. Оборотні активи			
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
Усього за розділом II	1195	10775,6	24627,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	26071,7	37305,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
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)
Усього за розділом I	1495	8223,7	26264
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
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
Усього за розділом III	1695	17848	11041,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	26071,7	37305,6

2. Звіт про фінансові результати

за 2023 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
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	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)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(111206,1)	(70587,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	18040,3	-16763,7
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	18040,3	-16763,7

Керівник Касьяненко Михайло Іванович

Головний бухгалтер Плита Галина Степанівна

Додаток П

Таблиця 1

Динаміка зміни основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Володарка», тис. грн. за 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	105621,3	53001	121661,2	-52620,3	-49,8	68660,2	129,5
Інші операційні доходи	6206	821,5	7583,6	-5384,5	-86,8	6762,1	823,1
Чистий прибуток	-6190,6	-16763,7	18040,3	-10573,1	-170,8	34804	207,6
Собівартість реалізованої продукції	98249,3	54820,7	84164,9	-43428,6	-44,2	29344,2	53,5
Інші операційні витрати	19743	15757,1	26615	-3985,9	-20,2	10857,9	68,9
Фонд оплати праці	71256	42491,3	58428,4	-28764,7	-40,4	15937,1	37,5
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	712	460	444	-252	-35,4	-16	-3,5

Таблиця 2

Динаміка основних показників статей активу ПрАТ «Володарка»

Показник, тис. грн.	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Необоротні активи	19953,5	17033,5	13986,9	-2920,0	-14,6	-3046,6	-17,9
Оборотні активи	19085,2	13658,1	17701,8	-5427,1	-28,4	4043,7	29,6
Середньорічна вартість активів	39038,6	30691,6	31688,7	-8347,0	-21,4	997,1	3,2

Продовження додатку II

Таблиця 3

Динаміка зміни значень основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Власний капітал	28082,7	16605,6	17243,9	-11477,2	-40,9	638,3	3,8
Поточні зобов'язання	10202,4	14086,1	8237,5	3883,7	38,1	-5848,6	-41,5
Середньорічна вартість пасиву	39038,6	30691,6	31688,7	-8347,0	-21,4	997,1	3,2

Таблиця 4

Показники рентабельності діяльності ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Рентабельність основних засобів $R_{OЗ}$	-33,01	-110,23	142,40	-77,22	233,96	252,63	229,18
Рентабельність активів підприємства R_A	-17,53	-64,30	48,36	-46,77	266,76	112,66	175,21
Рентабельність власного капіталу підприємства $R_{ВК}$	-24,77	-203,85	68,69	-179,07	722,79	272,53	133,70
Рентабельність основного капіталу підприємства $R_{ОК}$	-32,98	-109,59	142,30	-76,61	232,31	251,89	229,84
Рентабельність чистого прибутку $R_{ЧП}$	-5,86	-31,63	14,83	-25,77	439,64	46,46	146,88

Продовження додатку П

Таблиця 5

Основні фінансові коефіцієнти діяльності ПрАТ «Володарка»
за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства $K_{абс.л.}$	0,53	0,22	0,40	-0,31	-58,28	0,18	81,39
Загальний (поточний) коефіцієнт ліквідності $K_{заг.л.}$	1,87	0,97	1,23	-0,90	-48,17	0,26	26,39
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) підприємства $K_{авт.}$	0,72	0,54	0,54	-0,18	-24,79	0,00	0,58
Коефіцієнт покриття зобов'язання власним капіталом підприємства $K_{покр.}$	0,36	0,85	0,84	0,48	133,49	-0,01	-1,25
Коефіцієнт рентабельності активів $K_{рент}$	-0,16	-0,55	0,57	-0,39	-244,44	1,12	204,23

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 перемикання	2		
Загроза появи товарів-замінників	Товари-замінники	2	2	3

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

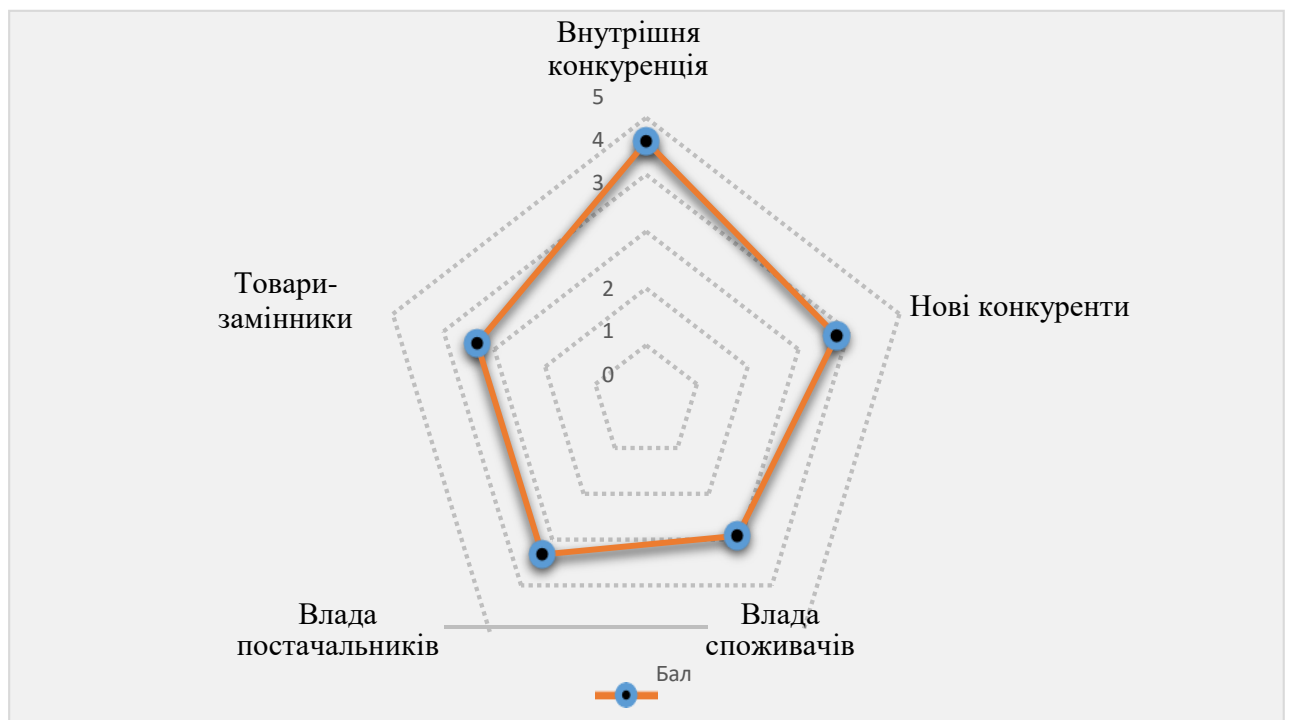


Рисунок 1 – Діаграма п'яти сил конкуренції за М. Портером

Додаток Р1

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
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
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
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
Перегляд та корегування планів	5	4
Загальна оцінка менеджменту	100	68

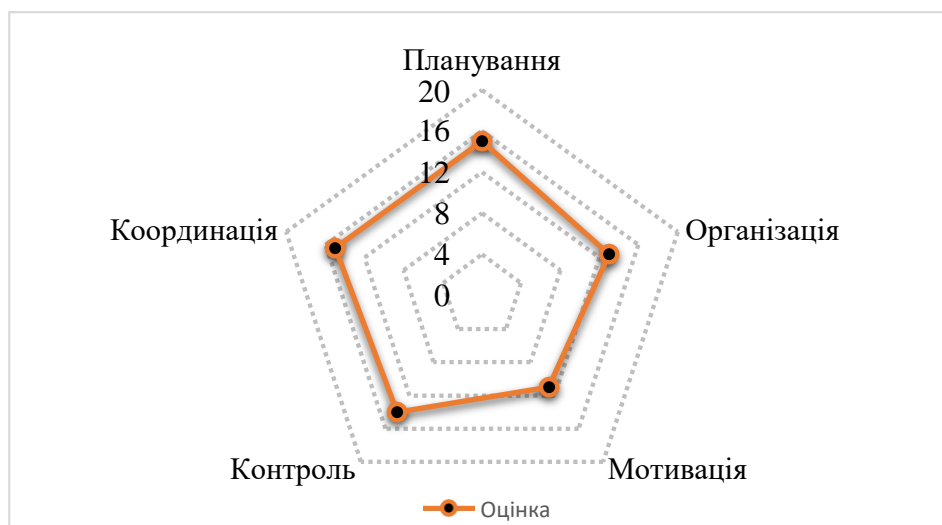


Рисунок 2 – Діаграма оцінки менеджменту конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка»

Порівняльний аналіз техніко-економічних показників продукції

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

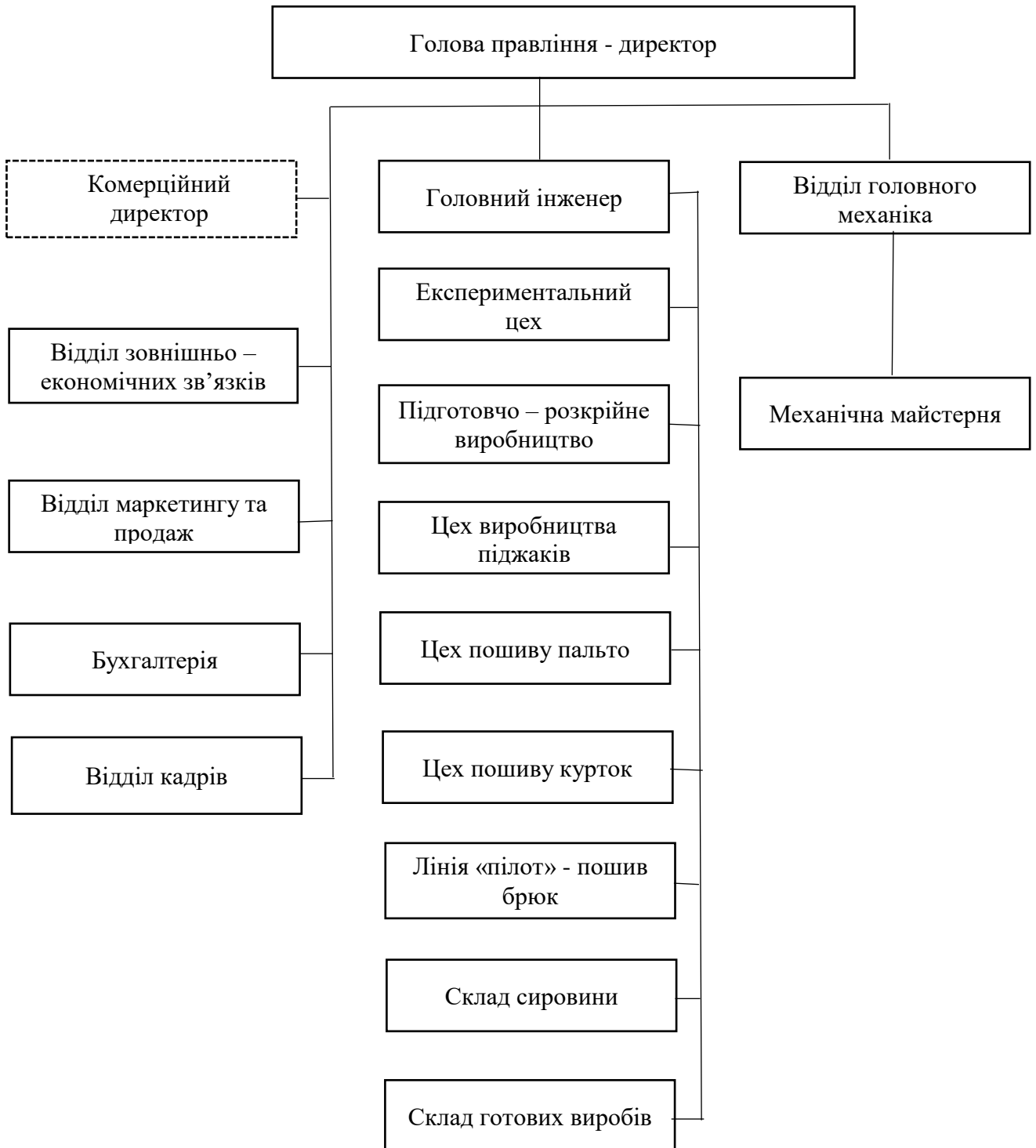
Таблиця 2

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Бали 2022 р.	Бали 2023 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

Продовження таблиці 2					
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

Організаційна структура управління ПРАТ «Володарка»



Матриця SWOT-аналіз для підприємства ПрАТ «Володарка»

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

