

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На правах рукопису

БАЛИК АНДРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНЦІЄЮ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 076 Підприємство та торгівля

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

Робота на здобуття освітнього рівня «Магістр»

Науковий керівник:

БОРТНІК СВІТЛАНА МИКОЛАЇВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____
засідання кафедри економіки і торгівлі
від 09.12.2024 р.

Завідувач кафедри _____
проф. Павлов О.М.

Листопад – 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра економіки і торгівлі
Другий (магістерський) рівень
Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«27» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

ДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Балику Андрію Валентиновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління конкурентоспроможністю підприємства

Керівник проекту (роботи) Борнішук Віталина Миколаївна, к.е.н., доцент,

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

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 04.12.2024 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є дослідження теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та загроз. Завданнями роботи є дослідити теоретичні та методичні аспекти управління конкурентоспроможністю; провести аналіз конкурентоспроможності підприємства; розробити комплекс заходів з удосконалення конкурентоспроможності підприємства легкої промисловості.

4. Дата надання завдання 27.09.2023 р.

Балик А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досліджено теоретичне підґрунтя управління конкурентоспроможністю підприємств. Розглядаються основні поняття, що стосуються конкурентоспроможності, її системи та компонентів. Акцент зроблено на методах оцінки рівня конкурентоспроможності, таких як матричні, графічні та розрахункові підходи, що визначають комплексний підхід до аналізу. Визначено ключові принципи управління конкурентоспроможністю, серед яких системність, комплексність та динамічність. Особлива вага приділяється сучасному досвіду управління конкурентоспроможністю, що є корисним для адаптації сучасних інструментів та стратегій до українських реалій.

Проведено аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства в галузі промисловості. Вивчається конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство, а також оцінюється ефективність його виробничо-гоподарської діяльності. Використано вартісні та відносні показники для порівняння з основними конкурентами, застосовано метод інтегрального показника. На основі проведеного аналізу визначено сильні та слабкі сторони, що дозволяє сформулювати конкретні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Оцінка результатів діяльності показала потребу підвищення ефективності виробництва, вдосконалення технологій та активізації маркетингових стратегій.

Обґрунтовані можливі шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Оцінено перспективи розвитку підприємства в умовах сучасних економічних і ринкових умов, зокрема через впровадження інноваційних технологій та оптимізацію виробничих процесів. Акцентовано на важливості розширення експортних ринків та розвитку нових каналів збуту. Рекомендовано впровадження нових маркетингових стратегій, участь у міжнародних виставках. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів та стратегій, які можуть суттєво підвищити

конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку.

Практична цінність полягає в розроблені рекомендацій щодо удосконалення управління, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, оцінка конкурентоспроможності, система управління конкурентоспроможністю, матричні методи, стратегії конкурентоспроможності

SUMMARY

Balyk A.V. Management of enterprise competitiveness.

The theoretical foundations of managing enterprise competitiveness have been investigated. The main concepts related to competitiveness, its system, and components are examined. Emphasis is placed on methods for assessing the level of competitiveness, such as matrix, graphic, and calculation approaches, which define a comprehensive approach to analysis. Key principles of competitiveness management, including systematics, complexity, and dynamism, are outlined. Special attention is given to foreign experience in managing competitiveness, which is useful for adapting modern tools and strategies to the Ukrainian context.

An analysis of the effectiveness of competitiveness management in the light industry enterprise has been conducted. The competitive environment in which the enterprise operates is analyzed, and the effectiveness of its production and economic activities is evaluated. Both cost-based and relative indicators were used for comparison with main competitors, and an integral indicator method was applied. Based on the analysis, the strengths and weaknesses of the enterprise were identified, providing a basis for specific recommendations to enhance its competitiveness. The evaluation of operational results revealed the need to improve production efficiency, refine technologies, and activate marketing strategies.

The possible directions for improving competitiveness management have been justified. The prospects for enterprise development in the context of modern economic and market changes are evaluated, particularly through the implementation of innovative technologies and the optimization of production processes. The importance of expanding export markets and developing new sales channels is emphasized. The introduction of modern marketing strategies and participation in international exhibitions is recommended. The economic feasibility of the proposed measures and strategies, which can significantly enhance the enterprise's competitiveness on both domestic and international markets, has been substantiated.

The practical value lies in the development of recommendations for improving management, aimed at increasing the competitiveness of the enterprise.

Keywords: competitiveness, competitiveness management, competitiveness evaluation, competitiveness management systems, matrix methods, competitiveness strategies.

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та система управління конкурентоспроможністю підприємства....	9
1.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3. Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз конкурентного середовища суб'єкта господарювання.....	18
2.2. Діагностика виробничо-господарської діяльності підприємства	23
2.3. Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Перспективи розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання .	38
3.2. Напрямки вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	42
3.3. Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	51
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	64

Актуальність теми. В умовах глобалізації та інтеграції України в міжнародну економіку підприємства стикаються з численними викликами, такими як зростання конкуренції з боку іноземних виробників, нестабільність економічної ситуації та зміни в загальнонаціональному середовищі. Для збереження та зміцнення своїх позицій на внутрішньому та міжнародному ринках українські підприємства мають постійно підвищувати свою конкурентоспроможність.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в легкій промисловості є ключовим елементом для підвищення ефективності виробничих процесів, покращення якості продукції, зменшення витрат та впровадження інновацій. Для досягнення цих цілей необхідно реалізувати сучасні стратегії управління, які сприяють адаптації до швидкозмінних умов, впровадження новітніх технологій і підвищення рівня маркетингових комунікацій.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності та загроз.

Для досягнення мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність та систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- вивчено зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств;
- проведено аналіз легкої промисловості в Україні;
- досліджено конкурентне середовище підприємства;
- проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства;
- опинте дані напрями розвитку конкурентоспроможності підприємства;

- розроблено заходи підвищення конкурентоспроможності;
- визначена економічна ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства легкої промисловості.

Предметом дослідження є теоретичні і методологічні засади формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та загроз.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи є статистичні, фінансові документи підприємств та інші бухгалтерські матеріали за 2021-2023 роки, а також інформація про ключові тенденції, поведінку клієнтів і стратегії конкурентів.

Наукова новизна. Удосконалено політичний апарат щодо визначення «управління конкурентоспроможністю підприємства» з акцентом не тільки на традиційні аспекти планування, організації та контролю, але й на адаптивність підприємства до змінюваного ринкового середовища та розвитку унікальних конкурентних переваг. Набула подальшого розвитку методика порівняння з конкурентами на основі використання абсолютних та відносних показників, що дозволяє більш точно оцінити ефективність діяльності підприємства в контексті ринку.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації щодо удосконалення управління дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства, що підтверджує практичну спрямованість випускної кваліфікаційної роботи.

Адаптація результатів публікації. Окремі положення випускної кваліфікаційної роботи були розглянуті та схвалені на науково-практичних конференціях з публікацією тез доповідей: «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів» (28 листопада 2024 р.), «Проблеми раціонального використання земельно-економічного, еколого-енергетичного, фінансово-інвестиційного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного» (22 грудня 2023 року)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та система управління конкурентоспроможністю підприємства

В умовах суцільної конкуренції підприємства мають здатність адаптуватися до змін середовища, що є ключовим фактором їх конкурентоспроможності. Це поняття є багатозначним і має різне трактування в наукових дослідженнях. У загальному сенсі конкурентоспроможність підвищується як здатність продукції задовольняти потреби споживачів на конкретному в певний період, з урахуванням цінності та цінових характеристик ринку.

Однак є інші підходи до трактування залежно від рівня аналізу (товар, підприємство, країна), а також врахування багатьох факторів, таких як економічні, соціальні та політичні умови [14; 35].

Піддубна Л.І. і Лупак Р.Л. підкреслюють, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, що враховує всі аспекти діяльності підприємства, від виробничих потужностей до маркетингової стратегії [27; 34]. М. Портер вибрати через її концепцію конкурентних переваг, яка дає можливість підприємству ефективно діяти в межах галузі та на ринку в цілому [38].

Ключовими факторами конкурентоспроможності є інноваційність, високий рівень технологій, якість продукції, фінансова стабільність, ефективне використання ресурсів та задоволені робота персоналу. Важливе значення має також здатність підприємства до стратегічного планування та адаптації до змін ринку.

Підходи до розуміння управління конкурентоспроможністю підприємства формуються на основі комплексного аналізу теорії менеджменту, економіки та маркетингу. Основними підходами є:

1. Системний підхід управління конкурентоспроможністю розглядається як цілеспрямована система, яка охоплює всі елементи діяльності підприємства: від виробництва до реалізації продукції. Вона передбачає інтеграцію внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, таких як технології, ресурси, ринок і конкуренти [1].

2. Процесний підхід – відповідно до цього підходу, управління конкурентоспроможністю є безперервним процесом, який включає аналіз, розробку стратегій, реалізацію та аналіз результатів моніторингу ринку. Основне увага приділяється динамічності та адаптивності управлінських дій [22; 51].

3. Стратегічний підхід ґрунтується на основі формування та реалізації довгострокових конкурентних стратегій, які забезпечують стійкі позиції підприємства на ринку [9; 5]. Іщук С.О. акцентує увагу на інноваціях, розробці унікальних товарів чи послуг, а також на ефективному позиціонуванні [17, с. 95].

4. Функціональний підхід – конкурентоспроможність розглядається через призму основних функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю [50].

5. Ресурсний підхід – цей підхід спрямований на ефективне використання ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних) для створення конкурентних переваг. Особливу увагу при виділенні управління інтелектуальними та інноваційними ресурсами [20; 25].

6. Інноваційний підхід – управління конкурентоспроможністю базується на впровадженні нових технологій, продуктів чи бізнес-моделей, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку і залишатися лідером у своїй галузі [11; 27; 42].

7. Маркетинговий підхід – орієнтується на аналіз потреб і запитів споживачів, що дозволяє підприємству створювати конкурентоспроможні товари та ефективно позиціонувати їх на ринку [4].

8. Адаптивний підхід – акцентує увагу на гнучкості підприємства та здатності швидко реагувати до змін ринкових умов, кризових явищ або нових викликів [45].

З огляду на досліджені підходи, подаємо власне визначення.

Управління конкурентоспроможністю підприємства — це процес планування, організації, контролю та координації заходів, спрямованих на підвищення здатності підприємства успішно конкурувати в умовах динамічного ринкового середовища через розвиток унікальних переваг та адаптивність до змін.

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства охоплюють чотири ключові напрями: планування, організацію, мотивацію та контроль. Планування зосереджується на створенні виробничих планів, впровадженні заходів для підвищення конкурентоспроможності продукції, розробці стратегії виходу на нові ринки збуту та освоєння нових продуктів. Організація забезпечує зміни чинники конкурентоспроможності, перерозподіл ресурсів і залучення додаткових засобів для досягнення поставлених цілей. Мотивація включає розробку системи збуту, стимулювання працівників до продуктивної діяльності та забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів. Контроль реалізується через оцінювання якості продукції, моніторинг ресурсів та контроль за виконанням управлінських рішень. Ці функції забезпечують комплексний підхід до підтримки конкурентних переваг підприємства.

Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.1.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є конкретний економічний, організаційний чи виробничий елемент, який впливає на здатність підприємства забезпечити свою конкурентну позицію. Це може бути продукція, послуга, процеси, фінансові ресурси, організаційна структура, технології чи навіть бренд підприємства. Тобто, об'єкт охоплює всі аспекти діяльності, які прямо чи опосередковано впливають на формування та реалізацію конкурентних переваг [16].

Суб'єктом управління конкурентоспроможністю виступають особи, групи чи організації, які здійснюють управлінські рішення та мають вплив на об'єкт. До суб'єктів можна віднести керівників підприємства, менеджерів різних рівнів,

аналітиків, а також зовнішніх консультантів чи партнерів, залучених до управління. Суб'єкт управління не лише аналізує та вибирає стратегію, а й організовує процеси, мотивує персонал, контролює реалізацію рішень та адаптує підприємство до змін зовнішнього середовища [14].

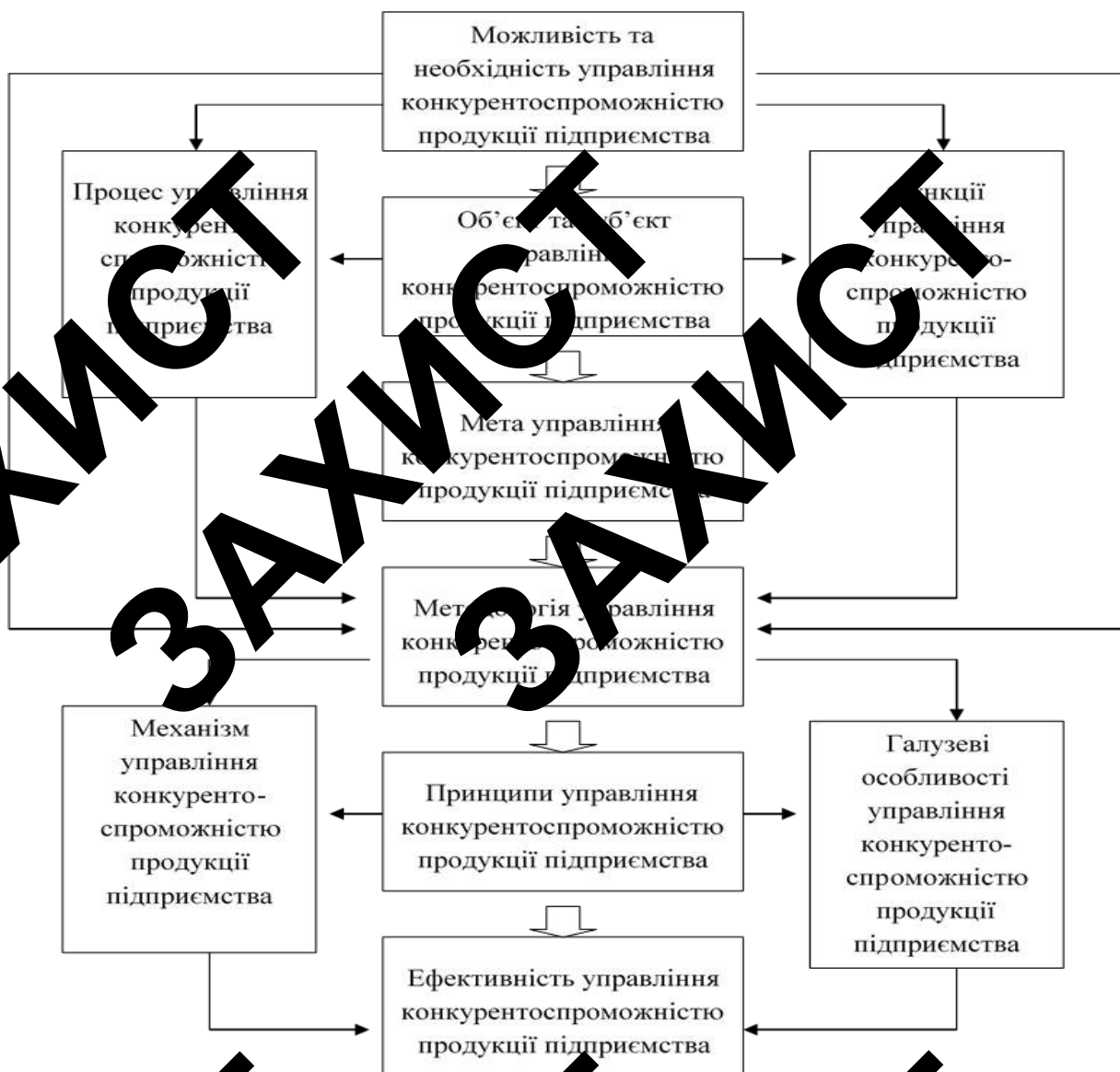


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Примітка: складено на основі [16]

Управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює два рівні: стратегічний та оперативний. Стратегічний рівень орієнтований на формування, утримання та відновлення конкурентних переваг шляхом автоматизації процесів, впровадження інновацій, модернізації, запровадження безвідхідного

виробництва, доступу до фінансових ресурсів та використання переваг, таких як державні замовлення. Конкурентоспроможність не обмежується лише конкурентоспроможністю продукції, а й здатністю підприємства маневрувати на ринку. Система управління конкурентоспроможністю забезпечує ідентифікацію, планування, формування, утримання та розвиток конкурентних переваг продукції, спираючись на принципи, методи та функції, що забезпечують ефективність як на операційному, так і на стратегічному рівнях.

2.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності використовують різноманітні методики, які служать основою для розроблення рекомендацій щодо ефективного та конкурентоспроможного розвитку як окремих галузей, так і підприємств в цілому. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства базується на таких основних принципах: комплексність, системність, динамічність та безперервність [2, с. 24].

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують: конкурентоспроможність продукції; фінансовий потенціал підприємства; ефективність маркетингової діяльності; ефективність виробничої діяльності; імідж підприємства; розвинутість торгової марки, бренду тощо [43].

Розглянемо основні методи оцінки разом із їх перевагами та недоліками (рис. 1.2, додаток А).

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності, такі як матриця БКГ, МакКінаї розроблені на основі аналізу темпів зростання економічності та відновної частки ринку виробника. Переваги полягають у репрезентативності та можливості вивчення їх динаміки, але простою методологія може обмежувати глибину аналізу. Комплексні методи оцінки охоплюють широкий спектр підходів, зокрема аналіз конкурентоспроможності продукції, ефективності підрозділів та також інтегральний підхід.



Рис. 1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Примітка: систематизовано на основі [24; 36]

Широко використовується метод бенчмаркінгу – виявлення слабких місць підприємства шляхом порівняння з конкурентами, та алгоритм оцінки на основі

норми сприйвчої вартості, що враховує маркетингові, управлінські та організаційні аспекти [30].

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на створенні «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або так званого «Багатокутника конкурентоспроможності» [18].

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств є різноманітними, кожен із них має свої переваги й обмеження. деякі використання комбінації матричних, графічних і розрахункових підходів, що дозволяє забезпечити більш точний аналіз. Найбільш ефективними є комплексні та змішані методи, які враховують інтегральний показник конкурентоспроможності з урахуванням різних факторів, включаючи споживчі ціни. Оптимальна методика вибору методів залежить від таких параметрів, як специфіка діяльності підприємства, тип продукції, рівень конкуренції, стадія життєвого циклу товару та динаміка розвитку підприємства.

Ефективний підхід до оцінки дозволяє підприємствам виявити сильні й слабкі сторони, розробити стратегії розвитку та підвищити свою конкурентоспроможність.

1.3. Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим елементом його стратегії розвитку, що залежить від аналізу поточних досягнень галузі та впровадження інноваційних рішень. Серед сучасних інструментів аналізу особливого місця займає бенчмаркінг – процес порівняння діяльності підприємства з відповідними компаніями з нарахуванням сильних сторінок і можливостей для покращення.

Бенчмаркінг, уперше розроблений у США в 1970-х роках, швидко отримав широке застосування у світі. Його сутність полягає у вивченні методів роботи провідних підприємств, які визнаються як найкращі практики, та їх адаптації до

умов конкурентної організації [30, с. 15]. При цьому необхідно забезпечити особливості галузі, регіону та конкурентного середовища, оскільки «чисте копіювання» часто не дає очікуваних результатів.

Зарубіжний досвід демонструє значну ефективність впровадження бенчмаркінгу в різних секторах. Наприклад, у Великобританії Міністерство торгівлі та промисловості активно підтримує цей підхід через програми Connect, Benchmark Index та Inside UK Enterprise. Ці програми охоплюють як малі, так і середні підприємства, надаючи їм доступ до інтерактивних модулів, порівняльного аналізу показників та можливості перегляду з передовими практиками через відвідування провідних компаній [10].

Таким чином, бенчмаркінг забезпечує можливість підприємства підвищити ефективність своєї діяльності, запозичуючи успішні моделі організації та адаптувати їх до власних потреб. Його застосування сприяє не лише зростанню конкурентоспроможності окремого підприємства, а й розвитку всієї галузі на регіональному й міжнародному рівнях.

Управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості на міжнародному рівні займає центральне місце в стратегіях компаній, які прагнуть адаптуватися до змінних ринкових умов та підвищити свою ефективність. Зарубіжний досвід проведення про застосування різних інноваційних підходів і стратегій, що включають удосконалення процесів виробництва, впровадження нових технологій, використання маркетингових інструментів, а також інтеграцію стійких та етичних практик.

Одним з яскравих прикладів є застосування стратегії управління конкурентоспроможністю компанією Inditex (володіє брендами Zara, Massimo Dutti та іншими). Inditex є прикладом компанії, яка вміє не лише зберегти лідерство на світових ринках, але й швидко реагувати на зміни в попиті споживачів за рахунок впровадження інтегрованої системи постачання і виробництва. Система fast-in-Time дозволяє компанії в короткі терміни адаптувати асортимент до змін трендів моди, що дає змогу зменшити витрати на

виробництва та складування, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність за рахунок швидкості реагування на потреби ринку [13].

З іншого боку, компанія H&M використовує стратегію стійкого розвитку для підвищення своєї конкурентоспроможності. Вона активно працює над зменшенням негативного впливу на довкілля, що включає використання екологічно чистих матеріалів, переробку старого одягу та зменшення викидів CO₂. Такий підхід лише відповідає вимогам сучасних споживачів, які надають перевагу певним брендам, а це дозволяє компанії збільшити свою конкурентоспроможність на основі диференціації ринку та іміджу еко-френдлі бренду.

У Німеччині компанія Adidas, одна з лідерів легкої промисловості в сегменті спортивного одягу та взуття, зосереджена на інноваціях, зокрема у виробництві взуття з 3D-друком, що дозволяє значно знизити витрати на виробництво та зменшити персоналізацію продукту. Використання таких технологій надає Adidas конкурентну перевагу, дозволяючи їй краще задовольнити потреби сучасних споживачів, які шукають унікальність та індивідуальність у продуктах [17].

Враховуючи різноманітність стратегій управління конкурентоспроможністю, можна відзначити, що ключовими аспектами, які дозволили підприємствам легкої промисловості залишитися конкурентоспроможними на міжнародному рівні, є інноваційність, адаптивність до змін, стійкість до зовнішніх економічних факторів та здатність зберегти ефективні виробничі процеси. Усі ці фактори, що дають змогу підприємствам, не лише підтримують свою присутність на ринку, а й активно впливають на його розвиток.

Зарубіжний досвід компаній, таких як Inditex, H&M та Adidas, показує, що для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно інвестувати в технології, інновації, виробництва, сталий розвиток та, що важливо, гнучкість у стратегіях управління, що дозволяє швидко реагувати на потреби ринку і мінливі тенденції в модулі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз конкурентного середовища суб'єкта господарювання

Світова легка промисловість є однією з найбільших галузей економіки, лідерами якої є Китай, Індія, Бангладеш та В'єтнам завдяки дешевій робочій силі та значним виробничим потужностям. Хоча Китай три роки поспіль займає провідне місце, виробництво частково переміщується в інші країни через зростання вартості праці. Попит на екологічні та етичні продукти від погіршення використання органічних матеріалів.

В Україні легка промисловість переживає складнощі, проте експорт зростає завдяки конкурентоспроможних цін та якості продукції. Основними проблемами залишаються конкуренція з Азією, нестача кадрів і доступ до фінансування. Нині галузь має понад 2,3 тис. малих і середніх підприємств, які виробляють продукцію на суму близько 3,2 млрд грн, з яких 51 % експортується, головним чином до Європи.

Легка промисловість України зберігає значний виробничий і сприятливий потенціал створити різноманітні товари для масового споживання та промислових цілей. Вона охоплює 23 види діяльності, об'єднані в три основні групи:

1. Текстильне виробництво – виготовлення тканин, трикотажного полотна, килимів, канатів та не тканин матеріалів.

2. Виробництво одягу – виготовлення розлогого, верхнього, спіднього одягу, аксесуарів, трикотажу та панчішно-шкарпеткових виробів.

3. Виробництво шкіряних виробів – охоплює виробництво взуття, сумок, виробів з шкіри та хутра.

Сировинна база включає вітчизняну та імпорتنу продукцію: льон, вовну, продаж, хутро, а також штучні волокна. За останні роки в Україні функціонують понад 10 тис. підприємств легкої промисловості, де 2,5 тис. займаються текстилем, понад 6 тис. – одягом і хутром, а понад 1,5 тис. – взуттям та виробами зі шкіри. Ці підприємства мають потужний виробничий концепт потенціал і об'єднані в холдинги та кластери. Наприклад, концерн «Ярослав» – лідер у текстильній галузі, який об'єднує чотири фабрики, а західноукраїнський кластер мод об'єднує понад 40 компаній [6].

Значення галузі в 2020 році скоротилося під впливом пандемії: галузевий експорт скоротився на 11,4% до 781,4 млн дол., а імпорт – на 5,6%. Частка вітчизняного виробництва у внутрішньому споживанні становила лише 53,79%, тоді як імпортозалежність сегменті кінцевого споживання – 87,22%. Галузь втратила близько 20 тис. робочих місць, а купівля одягу скоротилася на 50-60%. Однак підприємства оперативно переорієнтували виробництво засобів захисту, що допомогло зберегти виробництво [23].

Перспективи розвитку легкої промисловості полягають у створенні конкурентоспроможних українських брендів, орієнтації на внутрішній ринок, оптимізації нормативної бази та зосередженні на створенні товарів, що відображають національну культуру й традиції.

Через обмеження, які постали перед ринком легкої промисловості, у 2023 році в порівнянні із попереднім роком індекси виробництва продукції скоротилися на 8,5 %, що відображено у табл. 2.1.

Загальний індекс промислового виробництва у 2023 році склав 91% (порівняно з 95,4% у 2013 році), що вказує на спад у секторі. Сегмент текстильного виробництва демонструє зменшення індексу до 92,3 [6].

Виробництво одягу відзначило найбільше зменшення — до 86,7% у 2023 році, що вказує на труднощі в галузі, пов'язані з конкуренцією, скороченням попиту та можливими виробничими обмеженнями. Виробництво взуття також демонструє зменшення до 78,8%, що може бути наслідком як конкуренції, так і зміни споживчих переваг, на користь екологічно чистих продуктів. Сегмент

виробництва шкіри став єдиним, що зазнав значного зростання — до 117,7%, що підтверджує його перспективність та зростаючий попит на продукцію цього сегменту, ймовірно, завдяки оновленню попиту та адаптації до сучасних вимог.

Таблиця 2.1

Індекси виробництва продукції за сегментами легкої промисловості,%

Роки	2013	2014	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023/ 2013
Промисловість в т. ч.:	95,7	89,9	87,1	104	101,1	103	99,3	91	-4,7 в. п.
текстильне виробництво, виробництво шнурів, шкіряні вироби зі шкіри та інших матеріалів	94,1	98,1	96,5	107,9	109,7	99,8	92,5	92,3	-1,8 в. п.
текстильне виробництво	93,4	103,9	99,7	107,7	116,2	99,6	92,2	92,3	-1,1 в. п.
виробництво одягу	95,2	102	94,1	107,7	107,3	95,6	89,8	86,7	-8,5 в. п.
виробництво виробів з шкіри	92,7	84	97,1	112,3	108,3	95,4	97,9	117,7	25 в. п.
виробництво взуття	82,6	85,7	95,1	108,7	101,1	95,3	99,6	78,8	-3,8 в. п.

Примітка: систематизовано на основі [32]

У табл. 2.2 представлено динаміку зовнішньої торгівлі легкої промисловості за 2020–2023 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка зовнішньої торгівлі на ринку легкої промисловості

Експорт, млн дол. США					
Роки	2020	2021	2022	2023	2023/ 2020
Легка промисловість, у т. ч.	1091175	1226099	1184636,2	1678311,3	0,9882808
текстильне виробництво	234711,5	10711	847176,3	778256,1	33,1525495
Імпорт, млн дол. США					
Легка промисловість, у т. ч.	226371,5	2661379	3109621,0	2967593,5	1,31670959
текстильне виробництво	374025,6	144158	87320	2288840,7	6,11179597
Коефіцієнт покриття імпорту експортом					
Легка промисловість	0,48415	0,46201	0,378524	0,363388	-0,120762
Текстильне виробництво	0,06268	0,00000	0,356975	0,340022	0,277342

Примітка: систематизовано на основі [32]

Зовнішня торгівля легкої промисловості в 2020–2023 рр. демонструє зростаючу залежність від імпорту, що особливо відчутно у текстильному виробництві. Експорт у легкій промисловості скоротився на 1,2%, тоді як імпорт зріс на 31,7%. Коефіцієнт покриття імпорту експортом зменшився, що вказує на підвищення негативного сальдо у зовнішньоторговельному балансі галузі. Хоча в текстильному сегменті показник покриття покращився на 27,7 в.п., він залишається значно нижчим, ніж у легкій промисловості загалом, підкреслюючи потребу в захисті. Структура зовнішньої торгівлі легкої промисловості за 2023 р. наведена у додатку Б.

Аналіз структури зовнішньої торгівлі легкої промисловості України за 2023 рр. показує зниження експорту та імпорту в багатьох сегментах, окрім товарів. Загалом, експорт легкої промисловості становив 1 078,4 млн доларів США, знизившись на 1,2% у порівнянні з 2022 роком, тоді як імпорт сягнув 2 967,6 млн доларів, зростаючи на 5,3%. Текстильні матеріали та вироби домінують в експорті (71,2%) та імпорті (77,1%). У сегменті товарів зі шкірою та у зниженні показників, де обсяг імпорту значно перевищує експорт. Це вказує на зростання імпортозалежності вітчизняного ринку та потреб у посиленні конкурентоспроможності національної продукції [32].

Аналіз динаміки експорту та імпорту в галузі легкої промисловості наведені у на рис. 2.1.

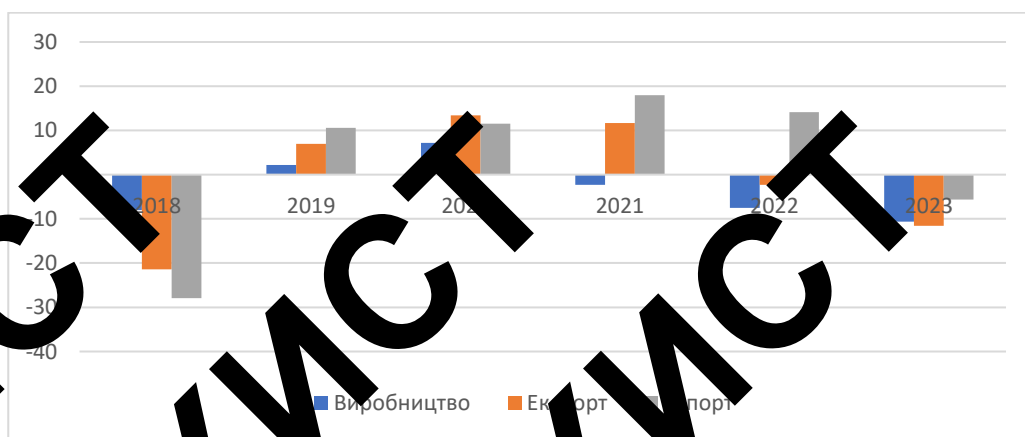


Рис. 2.1. Динаміка темпів приросту обсягів експорту та імпорту в легкій промисловості (%)

Примітка: систематизовано на основі [32]

Наведені дані демонструють різноспрямовані зміни. Спад обсягів виробництва в результаті аналізованого періоду поступово поглибився, досягнувши значного зниження у 2023 році (-10,6%). Показники експорту теж відзначили негативний вплив, зі значним спадом у 2020 році (-21,4%), а в 2023 році темпи падіння експорту склали -11,6%. Імпорт продемонстрував зростання зі зростанням на 18% у 2021 році та спадом на 5,6% у 2023 році, що вказує на зниження зовнішньої активності в обох напрямках [32].

Пандемія COVID-19 спричинила чисельні виклики для підприємств текстильної промисловості, особливо у сфері логістики та постачання сировини, а також через тимчасове заборонення інвестиційних проектів. Проте українські виробники текстилю швидко адаптуються, і навіть в умовах карантину підприємства продовжують нарощувати експорт до ЄС. Серед основних імпортерів українського текстилю виділяються Італія, Польща, Німеччина та Угорщина, які разом становлять загальний товарообіг на рівні близько 4,5 млн євро щорічно [1].

У 2023 році в Україні відзначається падіння попиту на текстильну продукцію в порівнянні з 2022 роком, після стабільного зростання в 2020-2021 роках. До цього попиту продемонстровано нестабільну динаміку: у 2019 році зріс на 2%, у 2018 році спостерігалось падіння на 8%, у 2014 році – на 1%, у 2013 році – на 3%, у 2012 та 2011 роках був ріст на 3% і 6% відповідно, а в 2010 році відзначався значний приріст на 13%. Ці коливання свідчать про мінливий характер попиту на текстильну продукцію в Україні, що значною мірою залежить від економічної ситуації [2].

Обсяг реалізованої продукції за видами діяльності у сегменті текстильного виробництва наведені у додатку В.

Аналіз даних із таблиці показує, що протягом 2019-2023 років переробна промисловість в Україні продемонструвала зростання обсягу реалізованої продукції. Так, у 2023 році обсяг реалізації зменшився на 40,8% відповідно до 2019 року. Темп ріст у виробництві досяг 9254,4 млн грн, що збільшилося за значний період на 48%. Інші галузі легкої промисловості також показали

зростання: виробництво одягу збільшилося на 39,8%, шкіри – на 32,5%, а взуття – на 18,35%. Натомість ткацького виробництва показало спад, де обсяг реалізації у 2023 році був на 27,25% меншим, ніж у 2019 році [34].

Аналіз чинників, що вплинули на розвиток ринку легкої промисловості, вказує на ряд негативних тенденцій. Через пандемію COVID-19 частка легкої промисловості в загальних обсягах промислового виробництва знизилася з 1% до 0,8%, що зумовлено низькою конкурентоспроможністю внутрішнього ринку, високою часткою тіньового сектору та зниженням купівельної ефективності споживачів. Ці фактори змусили підприємство зосередитися на виконанні замовлень іноземних брендів, що призвело до зростання експортоорієнтованої продукції понад 40% [13].

На ринку легкої промисловості застаріла технологічна база, що зменшує попит через базові потреби споживачів та високу залежність від імпорту. Консолідація ряду компаній також відбувається виходом з бізнесу неплатоспроможних контрагентів, що спричинило дефіцит кваліфікованих кадрів. Для підвищення конкурентоспроможності української продукції необхідно покращити якість сировинного імпорту, оптимізувати виробництво, створювати промислові технопарки та класи, а також вдосконалювати логістичні ланцюги. В цілому стан легкої промисловості в Україні потребує модернізації та розширення ринків збуту.

2.2. Діагностика виробничого господарської діяльності підприємства

***** має більше ніж 70-літню історію. Їїго корені сягають у 1945 рік. Дієвнє виробництво на промисловому рівні у Славуті започатковано створенням у вересні 1945 р. артілі ім. Михайлова на базі швейного цеху багатифахової артілі «Червоний жовтень», яка відкрита у 1944 р. на базі існуючих в місті реміслярних промислів. Артілі ім. Михайлова очолила Барч С. Я. 26 вересня 1945 року.

У серпні 1994 р. підприємство приватизовано. Його власниками стали 526 працівників фабрики та пенсіонерів, при цьому від фабрики відійшли швейні цехи Шепетівки, Полонного та Ізяслава. Фабрика отримала назву «Славутське виробничо – торговельне колективне швейне підприємство «Горинь». Акціонери обрали Зайонца М. М. головою правління підприємства, а Ковальчук В. А. – головою наглядової ради. Підприємство отримало право самостійно вирішувати економічні проблеми, шукати сировину і ринки збуту виробленої продукції.

Сьогодні на підприємстві працює близько 100 працівників. Директором підприємства є Балик А.В.

Сучасна спеціалізація підприємства зосереджена на виробництві спеціального одягу, включаючи робочий і корпоративний одяг. Підприємство активно орієнтується на експорт, розширюючи свою присутність на ринках Західної Європи (Німеччина, Італія, Франція, Бельгія). Високоякісне обладнання провідних світових брендів, таких як DURKOPP ADLER та PFAFF, а також кваліфікований кадровий ресурс дозволяє підприємству відповідати міжнародним стандартам якості та вичерпно адаптувати продукцію під потреби різних ринків.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

14.12 - Виробництво робочого одягу

14.19 - Виробництво іншого одягу й аксесуарів

47.19 - Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2020-2023 рр. наведені в табл. 2.1

За 2023 рік виготовлено товарної продукції в цілому в цінах на загальну суму 29959,2 тис. грн., або в порівнянні з минулим роком зріст виробництва становить 1,8 %, тобто виготовлено продукції більше на 570,0 тис. гривень. Обсяг виручки від реалізації склав 28578 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції за 2022 та 2023 році перевищують виручку

від реалізації, що пов'язане із зростанням виробничі витрати підприємства на реалізовану продукцію *****.

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічні показники ***** у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+/-		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17091	24550	28578	7468,00	4019,00	43,70	16,36
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14650	21250	21525	5595,00	1275,00	38,18	6,30
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, тис. грн.	0,86	0,82	0,75	-0,06	-0,07	-3,84	-8,65
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.	2436	4309	7053	1873,00	2744,00	76,89	63,68
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	-2285	-269	1078	2016,00	1347,00	-88,23	-500,74
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-2285	-269	1079	2016,00	1348,00	-88,23	-501,12
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	99	106	100	7,00	-6,00	7,07	-5,66
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	674	2108	0	1434,00	-2108,00	212,76	-100,00
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	234	291	356	57,00	65,00	24,36	22,34

Примітка: розраховано за даними звітів підприємства

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції у 2023 році склали 0,75 грн., що менше попереднього року. У 2022 році даний показник склав 0,82 грн.

У 2023 році підприємство приступило до виконання контракту з компанією "*****" Бельгія, з бельгійською фірмою "*****" та з ТОВ "*****" на виготовлення з давальницької сировини робочого одягу, а саме: жакети, комбінезони, напівкомбінезони, штани, халати.

За 2023 р. було виготовлено сорюки чоловічі та жіночі – 64,2 тис.штук, куртки чоловічі та жіночі – 26,4 тис. штук, комплекти і костюми чоловічі – 10,4 тис. штук, комбінезони та напівкомбінезони чоловічі – 2,7 тис. штук, сорочки – 3,9 тис. штук, предмети одягу інші чоловічі – 0,7 тис. штук, ковдри та пледи дорожні – 0,2 тис. штук. При цьому на внутрішній ринок було виготовлено і реалізовано товарної продукції на суму 10546,5 тис. грн. в кількості: костюми робочі (спец.) – 527 шт., фартухи – 300 шт., штани вітровологозахисні (ЗСУ) – 9760 шт., костюми літньо-польові (ЗСУ) – 10360 шт., жилети світловідбиваючі – 100 шт., наволочки (ЗСУ) – 100 шт., підковдри (ЗСУ) – 50 шт., простиралка (ЗСУ) – 50 шт., рукавиці – 635 пар, або в порівнянні з минулим роком зріст виробництва становить 226,7 %, тобто виготовлено і реалізовано продукції більше на 54,1 тис. грн.

Зменшення дебіторської заборгованості розглядаємо як позитивне явище щодо платоспроможності та фінансової стійкості *****. Поточні зобов'язання ***** у 2023 році збільшились. Найбільш вплинуло на зміну структури та розміру кредиторської заборгованості зміна кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Аналіз забезпеченості ***** трудовими ресурсами наведений в таблиці 2.4. Аналіз показує, що кількість звільнень протягом останнього року зменшилась, що є позитивним фактором. Якщо проаналізувати причини звільнення працівників, то можна зробити висновок, що основними є вихід на пенсію, звільнення з особистих причин. Отже, можна зробити висновок, що плинність кадрів в цілому по підприємству є невисокою.

За 2023 рік втрати робочого часу були незначні. Всього кожним працівником відпрацьовано 1780 годин, або на 10 годин більше ніж у минулому році, або на 1 годину більше відпрацьовано в поточному році. Якщо в минулому році втрати робочого часу склали 17,0 днів, то в поточному році – 5,9 днів.

Для забезпечення більш продуктивної праці та підвищення якості роботи було закуплено обладнання на 555, тис. грн., на запчастини та ремонт

транспортних засобів витрачено 8,5 тис. грн., на запчастини до швейних машин – 51,7 тис. грн., на кап. ремонт виробничого корпусу - 370,0 тис. грн., на спец. одяг працюючим – 3,0 тис. грн.

Таблиця 2.4

Склад персоналу та його використання на підприємстві у 2021-2023 рр.

Показник	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	+/-		%	
					2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньомісячна чисельність персоналу	ос.	94	106	100	-6	-6	7,07	-5,66
Продуктивність виробничий персонал В т.ч.	ос.	94	102	96	8	-6	8,20	-5,66
- керівники та фахівці	ос.	26	24	23	-2	-1	-7,59	-4,11
- технічні службовці	ос.	3	2	2	-1	0	-35,44	0,00
- робітники	ос.	65	76	71	11	-5	16,50	-6,30
Невиробничий персонал	ос.	5	4	4	-1	0	-14,34	-5,66
Продуктивність праці	тис. грн. / ос.	172,64	231,69	285,78	59,05	54,09	34,21	23,35

Примітка: розраховано за даними звітності підприємства

Середньомісячна заробітна плата по підприємству за 2023 рік зросла і становить 13807,27 гривень, або в порівнянні з минулим роком зросла на 32,5 %.

Значення показників ефективності використання основних засобів ***** відобразимо у таблиці 5.

Дані таблиці свідчать, що фондоддача основних засобів у 2023 р. зменшилась на 0,19. Рівень фондомісткості змінюється протилежно фондоддачі і у 2023 році становить 0,07. Ця динаміка показника спричинена зростанням вартості основних засобів.

Показники ефективності використання основних засобів у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+/-		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2341	2348	2782	7,00	434,00	0,30	18,48
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	17091	24559	28578	7468,00	4019,00	43,70	16,36
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	99	100	100	7,00	-6,00	7,07	-5,66
Фондомісткість виробництва	0,137	0,106	0,097	-0,031	-0,009	-30,20	1,82
Фондовіддача виробництва	7,30	10,460	10,272	3,16	-0,19	43,27	-1,79
Фондозброєність виробництва	22,15	22,15	27,82	5,67	5,67	-6,32	25,59

Примітка: розраховано за даними звітів підприємства

Важливим питанням аналізу виробничо-господарської діяльності швейного підприємства є оцінка наявності та використання оборотних активів, запасів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ефективність використання оборотних активів

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+/-		%	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	5568	5774	6959	206	13,58	3,70	20,52
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	17091	24559	28578	7468	4019	43,70	16,36
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,07	4,25	4,11	1,18	-0,15	38,57	-3,45
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,24	0,24	0,24	0,09	0,01	-27,83	3,57
Період обороту оборотних активів, днів	118,91	85,81	85,81	-33,10	3,07	-27,83	3,57

Примітка: розраховано за даними звітів підприємства

За 2023 рік зменшився коефіцієнт оборотності на 3,45 %. Коефіцієнт завантаження і тривалість одного обороту зросли у 2023 році на 3,57 %.

Аналіз фінансових результатів за видами діяльності підприємства створюється шляхом порівняння доходів від відповідних видів діяльності з витратами цієї діяльності, що дає змогу оцінити ефективність кожного з видів діяльності підприємства. Розглянемо структуру доходів підприємства, виходячи з даних таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз прибутковості підприємства у 2021-2023 рр.

	2021	2022	2023	Відхилення			
				2023/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2436	4309	7053	1873	2744	76,89	63,68
Операційний фінансовий результат, тис. грн.	2436	4309	7053	1873	2744	76,89	63,68
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн.	-2285	-269	1078	2016	1347	-88,23	-500,74
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	-2285	-269	1079	2016	1348	-88,23	-501,12
Валова рентабельність собівартості	16,62	21,28	32,77	4,6567	11,49	28,01	53,99
Рентабельність операційних витрат	12,54	16,91	25,11	4,36	8,20	34,80	48,47
Рентабельність активів	-28,39	-3,26	10,91	25,13	14,17	-88,53	-435,08

Примітка: розраховано за даними звітності підприємства

Фінансовий стан підприємства в порівнянні з минулим роком змінився в кращу сторону. Так, якщо минулого році підприємство отримало 269,4 тис. грн. збитків від реалізації продукції, а в 2023 році – 1078,5 тис. грн. прибутків. Доходи підприємства становили 2412,3 тис. грн., а витрати – 28093,8 тис. грн. Чистий прибуток підприємства в 2023 році склав 1079 тис. грн. Розраховані різні рентабельності (збитковості) свідчать про високу фінансову ефективність підприємства в 2023 році.

2.3. Оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства

Основними конкурентами ***** у сфері виробництва спецодягу в Україні є такі підприємства:

ПП «*****» – займається повним циклом виробництва, від розробки дизайну до пошиття спецодягу, орієнтуючись на потреби клієнтів і конкурентне ціноутворення.

ТОВ «*****» – відоме виробництво спецодягу та засобів індивідуального захисту для робочих професій, з акцентом на якість матеріалів і довговічність продукції.

ТОВ «*****» – одне з найбільших підприємств у галузевій спеціалізації, що має великий асортимент та пропонує індивідуальні рішення для різних видів діяльності.

ТОВ «*****» – займається виробництвом та продажем спеціального одягу для різних галузей.

ТОВ «*****» – українська компанія, яка спеціалізується на виробництві та продажу текстильних виробів для різних галузей, зокрема для промисловості, медицини, готельно-ресторанного бізнесу та побутового призначення.

Сформуємо порівняльну таблицю для ключових конкурентів у сфері виробництва текстильної продукції та спецодягу (табл.2.8).

Висновки за підсумками порівняльного аналізу компаній-конкурентів:

1. Різноманіття спеціалізацій : Кожне підприємство в таблиці має свою нішу на ринку спецодягу та текстильної продукції. *****, наприклад, зосереджено на забезпеченні промисловості, будівництва та медицини, тоді як ПП «Українська швейна компанія» орієнтоване на медичну сферу, фармацевтику та харчову промисловість. Така спеціалізація на кожному підприємстві зайнято стійке місце на ринку, не конкуруючи в усіх сегментах.

2. Географія ринку : Більшість компаній працює на українському ринку, але значних конкурентів орієнтовано на експорт. ***** та ТОВ «*****» активно працюють із ринками ЄС (раніше з СНД), що свідчить

про високу якість їхньої продукції, відповідно до міжнародних стандартів, і спрямованість на розширення зовнішніх ринків.

Таблиця 2.8

Порівняльна таблиця для ключових конкурентів *****

Компанія	Місце знаходження виробничих потужностей	Асортимент продукції	Географія збуту продукції	Ціновий сегмент
*****	м. Славута, Хмельницька обл., Україна	Спецодяг для силових та спеціальних структур, будівництва, медицини	Україна, експорт до ЄС (Польща, Німеччина, Чехія, Республіка, Румунія, Литва, Естонія, Латвія, Словаччина, Німеччина, Болгарія, Греція)	Середній
ПП «*****»	м. Київ, Україна	Спецодяг для медичних установ, фармацевтики, харчової промисловості	Україна, можливий експорт	Середній
ТОВ «*****»	м. Одеса, Україна	Спецодяг для будівництва, нафтохімічної, машинобудівної галузей	Україна, експорт до ЄС (Польща, Німеччина, Франція, Велика Британія та Румунія)	Середній
ТОВ «*****»	м. Харків, Україна	Спецодяг для важкої промисловості, енергетики, аграрної галузі, будівництва	Україна	Середній–високий
ТОВ «*****»	м. Дніпро, Україна	Спецодяг для транспортної галузі, комунальних служб, харчової промисловості	Україна, експорт до ЄС	Середній
ТОВ «*****Б»	м. Львів, Україна	Текстиль для медицини, готельно-ресторанного бізнесу, промисловості, збуту	Україна	Середній–високий

Примітка: складено за даними сайту підприємств конкурентів

3. Ціновий сегмент : Усі компанії в основному орієнтовані на середній ціновий сегмент, із певними відмінностями. ТОВ «*****» та ТОВ «*****» мають середньо-високий сегмент, що підкреслює їх акцент на якість та можливість запропонувати клієнтам продукцію вищого рівня. Така стратегія може приваблювати компанії, які надають перевагу якості над ціною.

4. Експортний потенціал : Присутність на міжнародних ринках є фактором конкурентної стратегії. Підприємства, орієнтовані на експорт, можуть стабільно розвиватися, навіть за зміни економічної ситуації в Європі, що робить їх більш конкурентоспроможними на глобальному ринку.

5. Широкий асортимент і налагоджений виробничий процес : ТОВ «*****» та ТОВ «*****» пропонують широкий спектр продукції, що охоплює різні галузі – від енергетики до комунальних служб і логістики. Це дозволяє їм швидко реагувати на потреби ринку та виконувати індивідуальні замовлення для різних галузей, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Висоротаємо кількісні показники для порівняння з основними конкурентами. ТОВ «*****» було виключено у зв'язку з відсутністю актуальних даних (табл. 2.9).

Аналіз порівняльної таблиці ключових конкурентів ***** показав, що підприємство займає середні позиції за основними абсолютними показниками. ***** має досить високий валовий прибуток (7053 тис. грн) та чистий прибуток (1079 тис. грн), однак значно поступається показникам лідера галузі – ТОВ «*****», яке демонструє найбільші фінансові результати, з чистим прибутком у 214278 тис. грн. У порівнянні зі всіма конкурентами ***** є найвищою середньою кількістю працівників (100 осіб), що може показувати більші витрати на персонал і нижчу ефективність використання трудових ресурсів. Конкуренти, як-от ТОВ «*****» та ТОВ «*****», демонструють значно вищий рівень чистого прибутку за менших трудових ресурсів, що відрізняє про їхню більшу операційну ефективність.

Порівняльна таблиця ключових конкурентів ***** за абсолютними показниками

Компанії-конкурентів	Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Валовий прибуток (+), збиток (-), тис.грн.	Чистий прибуток (+), збиток (-), тис.грн	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб
*****	28578	21525	7053	1079	100
ПП «*****»	764	129	635	76	29
ТОВ «*****»	674647	90374	184273	14278	59
ТОВ «*****»	8423	458	2965	167	33
ТОВ «*****»	205840	11734	72606	3246	66

Примітка: складено відповідно до фінансової звітності підприємств.

Розрахунок відносних показників є інструментом для аналізу ефективності діяльності підприємств, завдяки чому він дозволяє оцінити результати роботи не тільки в абсолютних величинах, але й у контексті ресурсів, які є. Це особливо актуально в конкурентному середовищі, де показники різних компаній суттєво відрізняються за масштабами виробництва, чисельністю працівників або іншими умовами. Відносні показники дають змогу побачити реальну продуктивність, рентабельність та ефективність управління підприємствами, що є ключовим для прийняття стратегічних рішень (табл. 2.10).

Порівняльна таблиця ключових конкурентів ***** за відносними показниками ефективності

Компанії-конкурентів	Рентабельність продажів (ROS), %	Рентабельність валового доходу, %	Рентабельність витрат (RE), %	Виручка на одного працівника, тис.грн.	Прибуток на одного працівника, тис.грн.
*****	3,78	24,68	5,01	285,78	10,79
ПП «*****»	9,95	83,12	58,91	26,34	2,62
ТОВ «*****»	31,76	27,3	43,70	11 434,7	3631,83
ТОВ «*****»	17,42	35,20	26,88	255,4	44,45
ТОВ «*****»	13,76	35,85	21,44	3 111,21	427,97

Дані таблиці складено відповідно до фінансової звітності підприємств.

Аналіз відносних показників діяльності ***** оцінюється з конкурентами. Результатом про низьку рентабельність продажів (3,78%) та витрати (5,01%), що значно поступається лідерам ринку. Виручка одного працівника компанії є конкурентною (285,78 тис. грн), проте значно нижчою, ніж у найбільших конкурентів, таких як ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків» (11 434,7 тис. грн) та ТОВ «Укртекстиль» (3 111,21 тис. грн). Також відзначимо невисокий показник прибутку на одного працівника (10,79 тис. грн), який свідчить про потребу в підвищенні ефективності використання ресурсів.

За результатами проведеного аналізу можемо сформулювати пропозиції для *****:

1. Підвищення рентабельності продажів : оптимізувати цінову політику та працювати над зниженням собівартості продукції, наприклад, через автоматизацію процесів чи оновлення обладнання.

2. Фокус на ефективності витрат : запровадити сучасні методи контролю витрат та мінімізації відходів виробництва.

3. Розширення ринків збуту : дослідити нові ринки та збільшити інвестиції в маркетинг для розширення клієнтської бази.

4. Підвищення продуктивності праці : проводити навчання персоналу та інвестувати в мотивацію, що збільшить вихід на одного працівника.

5. Інноваційні рішення : впроваджувати сучасні технології та розвивати нові продукти, які можуть підвищити попит на продукцію компанії.

Ці заходи ***** покращать ключові показники та сприятимуть зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Для деталізації показників, що характеризують конкурентне середовище складемо матрицю конкурентного профілю (табл. 2.11). Визначимо загальну оцінку рівня конкурентоспроможності (рейтинг встановлений методом експертних оцінок) (максимальна оцінка – 5).

Таблиця 2.11

Матриця конкурентного профілю *****

Показники	Ваговий коефіцієнт	*****		ПП «*****»		ТОВ «*****»		ТОВ «*****»		ТОВ «*****»	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
1.Частка ринку	0,1	3	0,45	1	0,3	5	0,75	2	0,3	4	0,6
2.Якість продукції	0,3	5	1,5	2	0,6	4	1,2	3	0,9	4	1,2
3.Ціна	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	5	1
4.Асортимент	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5	4	0,4	5	0,5
5.Ефективність діяльності	0,1	2	0,2	2	0,2	5	0,5	3	0,3	4	0,4
6. Канали збуту та дистрибуції	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Загальна оцінка	1		4,05		3,05		4,35		3,15		4,15

Примітка: складено відповідно до дослідження підприємств-конкурентів.

Аналіз матриці конкурентного профілю ***** показує, що компанія займає середню позицію серед конкурентів із загальною оцінкою 4,05. Основними сильними сторонами є висока якість продукції (5 балів) та широкий асортимент (5 балів), що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною. Проте основними проблемами зонами є ефективність діяльності (2 бали) та частка ринку (3 бали), які значно поступаються показникам лідерів, таких як ТОВ «*****» (4,35 бала) та ТОВ «*****» (4,15 бала). Також, незважаючи на конкурентоспроможність ціни, компанія повинна звернути увагу на покращення каналів збуту та дистрибуції, де її оцінка (0,6 зважених бали) є лише середньою.

***** має потенціал для підвищення своїх позицій через підвищення ефективності операційної діяльності, розширення каналів збуту та активізацію роботи з освоєнням нових ринків.

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС), що приймається рівним одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками, розраховується відношенням рівня сумарної оцінки підприємства до значення лідера (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності основних конкурентів

Підприємства-конкуренти	Загальна оцінка конкурентоспроможності	Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності	Рейтинг конкурентоспроможності
*****	4,05	0,93	3
ПП «*****»	3,05	0,7	5
ТОВ «*****»	4,35	1	1
ТОВ «*****»	3,15	0,72	4
ТОВ «*****»	4,15	0,95	2

Примітка: складено відповідно до дослідження підприємств-конкурентів.

Аналіз інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності спортсменів, що ***** займає третє місце серед конкурентів з коефіцієнтом 0,93. Лідером є ринок ТОВ «*****» з найвищим інтегральним коефіцієнтом 1, що вказує на його домінування за ключовими показниками конкурентоспроможності. Другу позицію займає ТОВ «*****» (0,95), яке випереджає ***** за часткою ринку та ефективністю діяльності. Протест ***** демонструє свої позиції, випереджаючи ПП «*****» (0,7) та ТОВ «*****» (0,72), що вказує на перспективи покращення за рахунок посилення стратегічного управління.

На рис. 2.12 зведено багатокутний графік конкурентоспроможності ***** за підсумками спонсування в 2020 році.

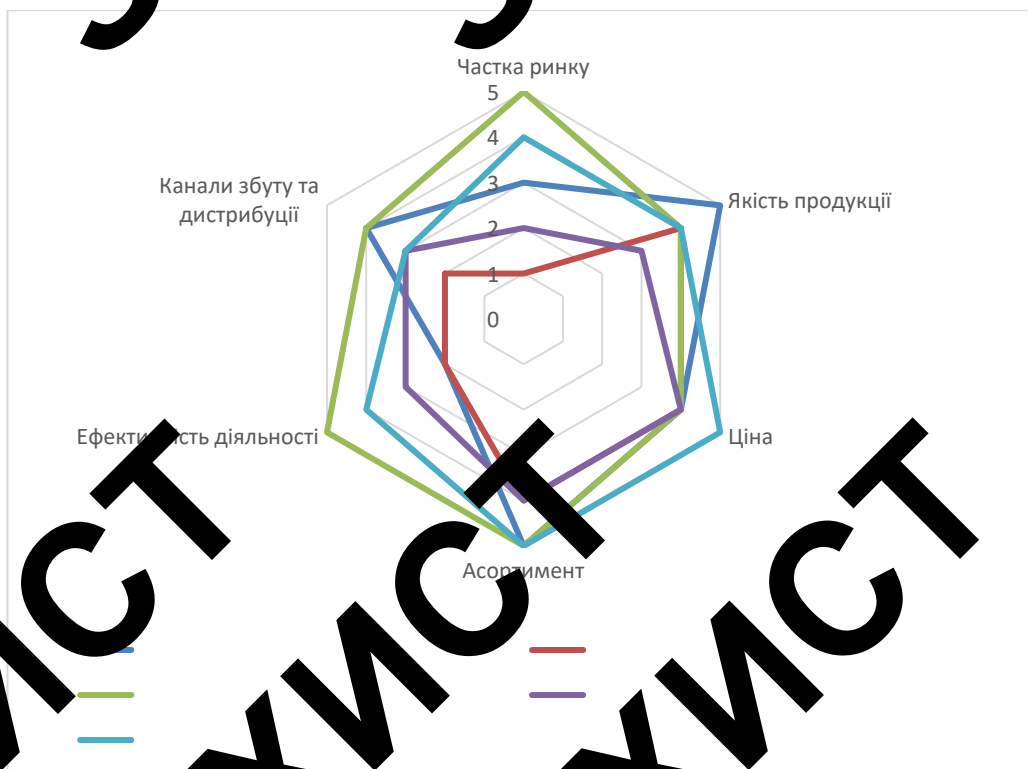


Рис. 2.2 Багатокутник конкурентоспроможності ***** за підсумками оцінювання в 2023 році

Примітка: складено відповідно до підприємств-конкурентів.

На основі аналізу матриці конкурентного профілю та радарної діаграми видно, що ***** має сильні позиції в таких аспектах, як якість продукції та асортимент, що є найбільшою для виробника спецодягу, особливо орієнтованого на експорт. Однак слабкі місця підприємства включають зростання та ефективність діяльності, які суттєво впливають на його загальну конкурентоспроможність. У порівнянні з конкурентами, такими як ТОВ «*****» і ТОВ «*****», ***** має удосконалення управління конкурентоспроможністю має спрямовувати на розширенні каналів збуту та забезпеченні фінансової ефективності.

Враховуючи сильні сторони ***** зможе посилити свої конкурентні позиції та розширити експортний потенціал у легкій промисловості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перспективи розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання

З результатами проведення діагностики ***** проведемо SWOT-аналіз. Далі визначимо сильні та слабкі сторони, можливості і загрози.

Сильні сторони *****:

1. Експортна орієнтація – основний збут продукції в країні ЄС (Польща, Німеччина, Словенія, Румунія та інші), що збільшив про високий рівень довіри до якості продукції.

2. Широкий асортимент продукції для силових структур, будівництва, медицини, що задовольняє потреби різних споживачів.

3. Висока якість продукції – підтверджена конкурентним профілем і стабільним попитом на зовнішніх ринках.

4. Гнучка ціна – конкурентоспроможні цінові пропозиції відповідно до конкурентів.

5. Позитивна репутація – міцний бренд, відомий на експортних ринках.

Слабкі сторони:

1. Низька ефективність діяльності – коефіцієнт рентабельності діяльності нижчі, ніж у основних конкурентів.

2. Низька частка ринку в Україні – слабка присутність на внутрішньому ринку.

3. Обмежені канали збуту та дистрибуції – недостатня диверсифікація каналів реалізації продукції.

4. Висока залежність від зовнішніх ринків – зокрема, від політичної та економічної стабільності в ЄС.

Можливості, що визначають майбутні заходи підвищення конкурентоспроможності:

1. Розширення експортних ринків – освоєння нових ринків в країнах ЄС, Близького Сходу, а також Африки.
2. Інновації у виробництві – впровадження сучасних технологій для зниження собівартості та підвищення ефективності.
3. Зростання попиту на екологічний одяг – використання екологічних матеріалів для залучення більшої кількості європейських замовників.
4. Розвиток електронної комерції – створення онлайн-магазинів для збуту продукції в Україні та за кордоном.
5. Державна підтримка експорту – програма підтримки українських експортерів може зменшити витрати на просування продукції.

Загрози *****:

1. Зростаюча конкуренція – як на внутрішньому ринку, так і на експортних ринках з боку європейських та турецьких виробників.
2. Коливання валютних курсів – високий вплив на експортну виручку через зміну курсу гривні.
3. Політична нестабільність – ризики, пов'язані з торгівлею під час війни та складнощами з логістикою.
4. Посилення регуляторних вимог у ЄС – сертифікація, екологічні норми та трудові стандарти.
5. Інфляція витрат – зростання ціни на сировину та енергоносії.

Оскільки ***** знаходиться на стадії зростання, то основною метою стратегії розвитку є збереження позицій та забезпечення росту. Першочисловою вдосконаленням стратегічного управління підприємства повинна стати розробка комплексу заходів усунення виявлених загроз та слабких місць.

Провівши діагностику середовища функціонування ***** , оцінивши рівень його фінансового стану, доречно процес аналізу діяльності підприємства завести комплексною лінійкою перспектив його розвитку (таблиця 3.9).

Матриця SWOT – аналізу *****

*****	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення експортних ринків. 2. Інновації у виробництві. 3. Зростання попиту на екологічний одяг. 4. Розвиток електронної комерції. 5. Державна підтримка експорту. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції. 2. Коливання валютних курсів. 3. Політична нестабільність. 4. Посилення регуляторних вимог у ЄС. 5. Зростання ціни на сировину та енергоносії.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Експортна орієнтація. 2. Широкий асортимент. 3. Висока якість продукції. 4. Гнучка ціна. 5. Позитивна репутація. 	<p>СІМ</p> <p>Використання експортної орієнтації для освоєння нових ринків.</p> <p>Розширення асортименту відповідно до попиту на екологічний одяг.</p> <p>Концентрація зусиль на експортних ринках як виробника преміального класу.</p> <p>Використання гнучкої цінової політики для залучення нових споживачів через електронну комерцію.</p> <p>Використання репутації для участі в державних програмах підтримки експорту.</p>	<p>СІЗ</p> <p>Посилення позицій на ринках із високою конкуренцією за акцентом на якість та асортимент.</p> <p>Захист від конкуренції через впровадження унікальних моделей одягу.</p> <p>Відповідність посиленням регуляторним вимогам ЄС через акцент на якість продукції.</p> <p>Захист від коливання валютних курсів за допомогою конкурентних цін.</p> <p>Проти дія нестабільності через посилення довіри партнерів та клієнтів.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька ефективність діяльності. 2. Вузька частка ринку в Україні. 3. Обмежені канали збуту та дистрибуції. 4. Висока залежність від зовнішніх ринків. 	<p>СліМ</p> <p>Інвестиції в інноваційні технології для підвищення продуктивності.</p> <p>Розробка стратегії збільшення частки на внутрішньому ринку нових каналів збуту.</p> <p>Розвиток електронної комерції для диверсифікації каналів збуту.</p> <p>Диверсифікація каналів збуту, зокрема в країнах Близького Сходу чи Африки.</p>	<p>СліЗ</p> <p>Зниження витрат через автоматизацію процесів у відповідь на зростання ціни на ресурси.</p> <p>Подальший розвиток ринків збуту найбільш рентабельних виробів.</p>

Примітка: складено автором

За рахунок розвитку інноваційного підходу до виробництва, освоєння нових експортних ринків, а також диверсифікації каналів збуту, особливо в електронній комерції це дозволяє ефективно реагувати на загрози та

максимізувати використання можливостей *****.

Сформуємо стратегічні цілі на 5 років для *****:

1. Розширення ринків збуту :
 - Освоїти нові ринки в країнах ЄС, Азії та Близького Сходу.
 - Збільшити експорт до ЄС на 20% протягом 5 років.
2. Збільшення частки на внутрішньому ринку :
 - Розробити маркетингові кампанії для залучення українських клієнтів.
 - Підвищити обмін на внутрішньому ринку з 5% до 15%.
3. Впровадження сучасних технологій :
 - Інвестувати в автоматизацію виробництва, щоб зменшити витрати та збільшити продуктивність на 10%.
4. Диверсифікація каналів збуту :
 - Запуск онлайн-платформи для продажу спецодягу в Україні та за кордоном.
 - Створення партнерських програм із європейськими дистриб'юторами.
5. Удосконалення продукції :
 - Розробка нових ліній екологічного спецодягу.
 - Створення інноваційного дизайну та використання матеріалів, які відповідають стандартам ЄС.
6. Зміцнення фінансової стабільності :
 - Збільшити рентабельність витрат (RE) до 10% з урахунок оптимізації виробничих процесів.
 - Залучити іноземних інвесторів для модернізації обладнання.
7. Покращення іміджу :
 - Участь у міжнародних виставках і трендах.
 - Вдосконалення стратегії брендингу, спрямованої на європейський ринок.
8. Зниження ризиків :

- Розробити стратегію хеджування валютних ризиків.
- Удосконалити логістичні процеси для зменшення ризиків пов'язаних із постачанням продукції.

Реалізація цих цілей дозволить ***** не лише закріпити свої позиції на експортних ринках, але й розширити діяльність у нових сегментах, підвищивши конкурентоспроможність у легкій промисловості.

3. Непрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Для підвищення конкурентоспроможності ***** необхідно зосередитись на двох напрямках:

1. Посилення внутрішніх переваг підприємства.
2. Пошуки зовнішніх можливостей підприємства.

Щодо внутрішніх конкурентних переваг робота має вестися за наступними аспектами (рис. 3.1):

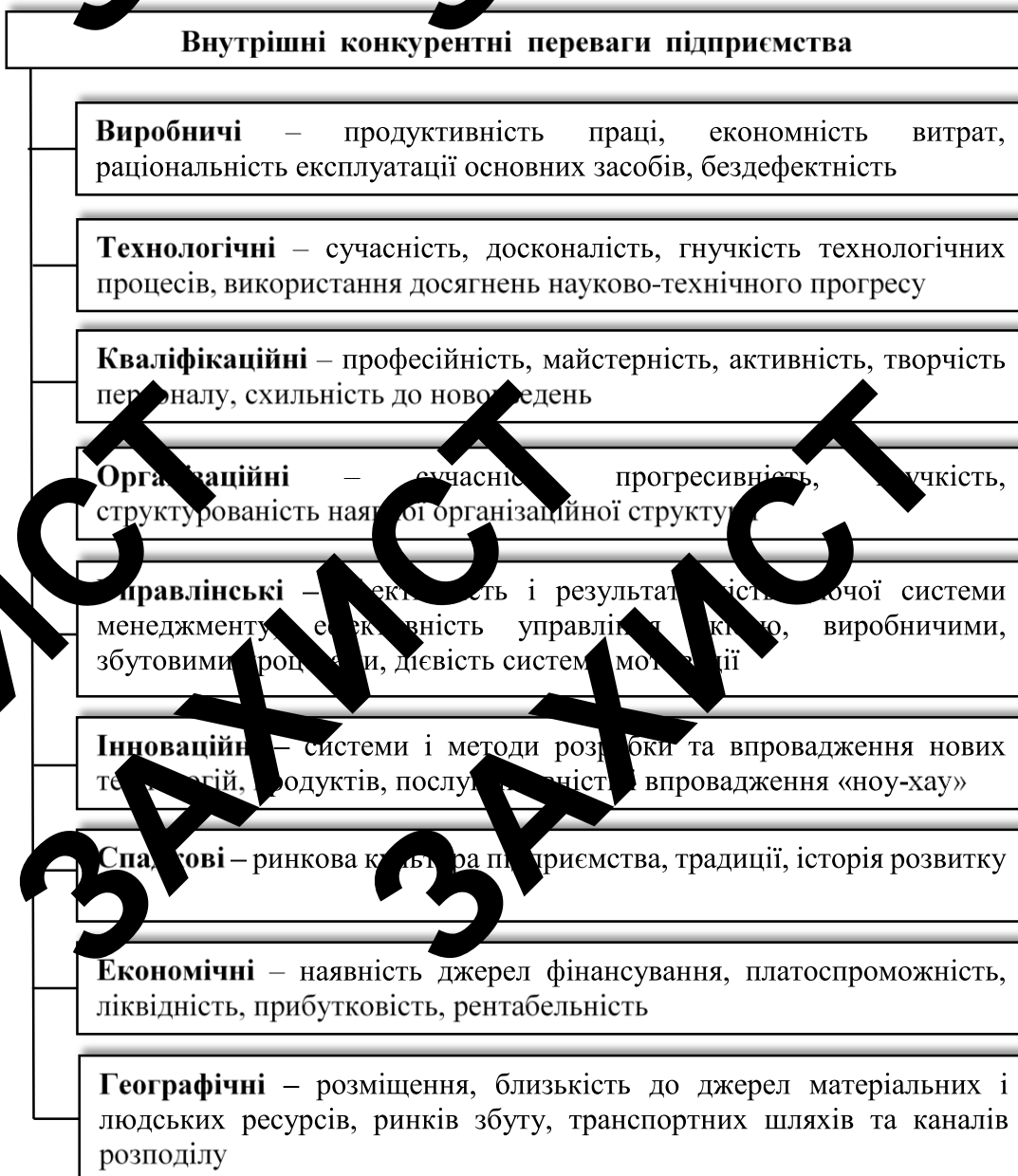


Рис. 3.1. Напрями удосконалення внутрішніх конкурентних переваг

Примітка: систематизовано на основі [1].

До внутрішніх напрямків віднесемо наступні способи удосконалення управління конкурентоспроможністю *****

1. Оптимізація виробництва в пошуку економічного подолу

Автоматизація виробничих процесів: впровадження сучасного обладнання для крою, шиття та обробки тканин з використанням цифрових технологій, що зменшує затрати часу та підвищує точність.

Логістична оптимізація: запровадження системи планування виробництва (ERP-система) для ефективного управління запасами, мінімізації простоїв та забезпечення службового виконання замовлень.

Розподіл праці: оптимізація роботи працівників шляхом чіткого розподілу функцій, створення спеціалізованих виробничих ліній для різних типів продукції.

Аудит окремих етапів виробництва: передача на стороні підприємства менш критичних операцій, що дозволяє сконцентрувати ресурси на ключових етапах прити.

Навчання персоналу: проведення тренінгів для працівників щодо використання нового обладнання, що забезпечує зростання продуктивності праці та якості продукції.

Оптимізація виробництва дозволить скоротити витрати, знизити собівартість продукції та забезпечити швидкість виконання великих замовлень, особливо для експортних контрактів.

2. Удосконалення технології виробництва спецодягу

Впровадження інноваційних матеріалів: використання сучасних тканин із високими експлуатаційними характеристиками (водонепроникність, термостійкість, антимікробні властивості). Це підвищить конкурентоспроможність продукції на ринку.

Цифрове моделювання: запровадження CAD-систем для проектування моделей спецодягу, що зменшує кількість помилок та скорочує час розробки нових моделей.

Екологічні технології: застосування екологічно чистих барвників, перероблених матеріалів та технологій, які відповідають сучасним вимогам щодо ринку сталого виробництва.

Контроль якості: впровадження автоматизованої системи контролю якості на всіх етапах виробництва для забезпечення відповідності стандартам ЄС та вимогам клієнтів.

Удосконалення технологій дозволить підвищити якість продукції, відповідати вимогам міжнародних стандартів, що сприяють розширенню експортного потенціалу та покращенню репутації підприємства на зовнішніх ринках.

3. Перегляд цін та управління витратами для підвищення рентабельності

Аналіз конкурентного середовища: проведення порівняльного аналізу ціни на аналогічну продукцію основних конкурентів у кожному з ринків збуту.

Впровадження політики сегментації: формування різних цінових пропозицій залежно від ринку (преміум-сегмент для розвинених країн, середній сегмент для країни з меншою купівельною спроможністю).

Зниження витрат виробництва: оптимізація процесів шляхом впровадження енергоощадних технологій та використання альтернативних джерел сировини.

Програми лояльності для клієнтів: впровадження знижок для постійних партнерів та збільшення обсягів замовлень через бонусні програми.

Здійснення цих заходів дозволяє ***** не лише посилити позиції на внутрішньому ринку, але й розширити свій конкурент на зовнішніх ринках, підвищити рентабельність та забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності.

Зовнішні напрями забезпечення конкурентоспроможності полягають у використанні тих ключових факторів успіху, що визначають взаємодію підприємства зовнішніми суб'єктами (рис. 3.2).

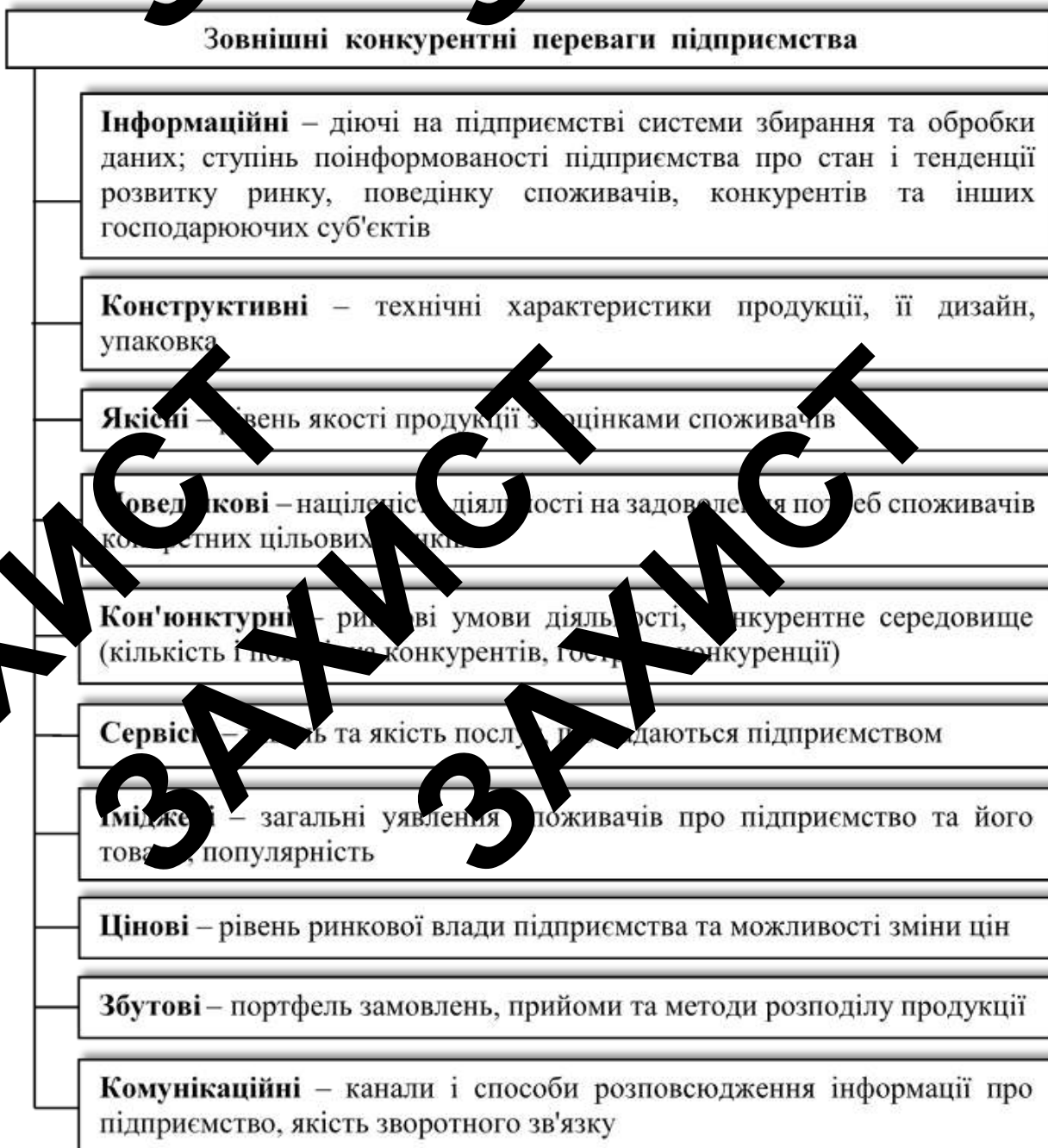


Рис. 3.2 Напрями удосконалення зовнішніх конкурентних переваг

***** *

Примітка: систематизовано на основі [9; 19]

Напрями підвищення конкурентоспроможності в легкій промисловості:

1. Розширення каналів збуту

Впровадження електронної комерції, створення власного інтернет-магазину та представлення продукції на міжнародних онлайн-майданчиках (Amazon, eBay, Etsy, Alibaba).

Розширення мережі дистрибуторів: пошук партнерів у країнах ЄС, Близького Сходу та Північної Африки для представлення продукції на нових ринках.

Залучення нових сегментів клієнтів: розробка продукції для медичних закладів, будівельних компаній та енергетичного сектора з урахуванням їх специфічних потреб.

Участь у міжнародних виставках: представлення продукції на профільних виставках та ярмарках у сфері легкої промисловості для встановлення ділових контактів.

2. Участь у тендерах на виробництво одягу для військових

Відповідність стандартам забезпечення відповідності продукції технічним стандартам і вимогам військової сфери (якість матеріалів, функціональність, ергономічність).

Акредитація в тендерних платформах: реєстрація підприємства на українській (Protorro) та міжнародних (TED, NATO Procurement) платформах для участі в тендерах.

Розробка спеціалізованої продукції: створення нових моделей військового одягу, що враховують сучасні потреби збройних сил (камуфляж, термостійкість, захист від вологи).

Співпраця з державними органами: налагодження контактів із Міністерством оборони України та іншими профільними структурами для участі в програмах державного замовлення.

3. Підвищення пізнаваності бренду : активна участь у міжнародних виставках та промоакціях для популяризації продукції.

4. Посилення екологічного іміджу : впровадження екологічно чистих матеріалів і сталих методів виробництва, що збільшує привабливість для їх європейських клієнтів.

Реалізація зазначених заходів допоможе ***** зайняти провідні позиції в сегменті виробництва спеціального одягу, скоротити витрати, збільшити

зростання ринку та задовольнити потреби внутрішніх яких, так і закордонних клієнтів.

Відповідно до визначених напрямів стратегічного управління конкурентоспроможністю ***** рекомендованою є дотримання стратегії диверсифікації.

Для ефективної диверсифікації доцільно скласти матрицю «МакКінсі-Дженерал Електрик» (McK/GE) та таблиці фаз життєвого циклу та конкурентного статусу щодо основних видів продукції.

Побудуємо таблиці, що характеризують привабливість ринків та конкурентну позицію окремих видів продукції (див. табл. 1).

Для ***** виділяють такі стратегічні сегменти бізнесу:

- 1- Спецодяг для будівельників
- 2- Спецодяг для медичних працівників
- 3- Одяг для силових та спеціальних структур
- 4- Білизна

Отже, найбільш привабливим ринок спецодягу для будівельників, що пов'язано з високим розміром даного ринку, його місткістю та значною кількістю дійсних та потенційних споживачів для *****.

Спецодяг для медичних працівників, одяг для силових та спеціальних структур характеризуються державним замовленням та високим рівнем конкуренції. Крім того для ***** це товари, які потребують додаткового маркетингового дослідження та розвитку зовнішніх ринків. Таким чином, слід розробляти комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності даних груп продукції.

На рис. 3.1 побудована матриця McK/GE для *****.

Привабливість галузі	Висока	1. Стратегія захисту позицій 1	2. Стратегія розвитку 3	3. Стратегія вибіркового розвитку
	Середня	4. Стратегія розвитку	5. Стратегія вибіркового розвитку 2	6. Стратегія «збору врожаю» 4
	Низька	7. Стратегія вибіркового розвитку	8. Стратегія «збору врожаю»	9. Стратегія елімінації
		Висока	Середня	Низька
		Конкурентоспроможність підприємства		

1. Спецодяг для будівельників
2. Спецодяг для медичних працівників
3. Одяг для силових та спеціальних структур
4. Білизна

Рис. 3.1. Матриця МсК/GE для *****
Примітка: складено за даними підприємства

Матриця МсК/GE для ***** є інструментом для визначення стратегії розвитку компанії в залежності від двох факторів: привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства. Результати стратегічного вибору для СОБ *****:

1. Спецодяг для будівельників
Привабливість галузі: висока.
Конкурентоспроможність підприємства: висока.

Рекомендована стратегія: стратегія захисту позиції. Оскільки ***** має високу конкурентоспроможність у цій СОБ, стратегія захисту позиції

сприятиме удосконаленню лідерських позицій через стабільне забезпечення якості та посилення взаємодії з ключовими споживачами.

2. Спецодяг для медичних працівників

Привабливість галузі : середня.

Конкурентоспроможність підприємства : середня.

Рекомендована стратегія : стратегія вибіркового розвитку – *****

може зосередитися на розширенні асортименту та підвищенні конкурентоспроможності шляхом інвестування в нові технології виробництва та просування бренду.

3. Одяг для силових та спеціальних структур

Привабливість галузі : Висока

Конкурентоспроможність підприємства : Середня

Рекомендована стратегія: стратегія розвитку. Зважаючи на високу привабливість галузі та конкурентоспроможність, підприємство може продовжувати розвивати дану лінійку продукту, активно інвестуючи в інновації та відповідності вимогам клієнтів.

4. Білизна

Привабливість галузі : Середня

Конкурентоспроможність підприємства : Низька

Рекомендована стратегія: стратегія «збору врожаю» або стратегія елімінації.

***** може розглядати згортання виробництва або оптимізацію витрат у цій СОБ, фокусуючись на більш перспективних сегментах. Проте радимо підвищити конкурентоспроможність цієї продукції за рахунок удосконалення моделей посилення маркетингової діяльності.

Для кожної з категорій ***** можуть застосовуватися відповідні стратегії, враховуючи привабливість та конкурентоспроможність ринку.

Пріоритетними напрямками для розвитку є спеціалізація для медичних працівників та одяг для силових структур. У цілому, згідно з розташуванням

даних на мапі, Мак/GE, для ***** рекомендованою є стратегія агресивного зростання. Суть її полягає в активній інноваційно-інвестиційній

діяльності, що спрямована на утримання лідерських позицій та забезпечення подальшого розвитку.

3.3. Економічне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

За результатами аналітичного дослідження та розробки пропозицій для підвищення конкурентоспроможності підприємства нами розглянуто різні види заходів та стратегій, орієнтовані на покращення ділового становища та посилення здатності конкурувати на ринку. Частина з них передбачає залаткові капітальні витрати, що потребують економічного обґрунтування ефективності.

В таблиці наведено перелік заходів та орієнтовні витрати, що передбачаються для реалізації в 2025-2027 роках.

Таблиця 3.2

Витрати підприємства на підвищення конкурентоспроможності

Напрями удосконалення	Проектні витрати, тис.грн.		
	2025	2026	2027
Проведення маркетингових досліджень	65	70	70
Участь в ярмарках, виставках	100	180	180
Оновлення сайту, створення онлайн-магазину	120		
Запровадження CAD-систем для проектування моделей спецодягу	250		
Продовження маркетингових заходів	500	500	250

Примітка: розраховано автором

Створення онлайн-магазину на базі існуючого сайту (додаток Д).

Вартість 120 тис.грн. включатиме такі функції:

- каталог товарів,
- кошик,
- оформлення замовлення,
- інтеграція з платіжними системами.
- пошук із фільтрами,
- автоматизація складського обліку.

За впровадження CAD-системи для проектування моделей спецодягу на підприємстві ***** передбачатиме такі основні етапи та компоненти:

1. Вибір та придбання CAD-системи

Програмне забезпечення:

CLO 3D або CLOUTIER Starter Plan — базові пакети, що включають можливість створення 2D лекал та 3D візуалізації.

Pattern Maker — доступною альтернативою рішення для створення лекал.

Вартість ліцензії або підписки \$1000–\$2000. Переваги вибору: можливість створення лекала та 3D-візуалізації спецодягу, швидке навчання базовому функціоналу.

2. Обладнання

Процесор: Intel Core i5 або AMD Ryzen 5 (або вище).

Оперативна пам'ять: 16 ГБ.

Відеокарта: NVIDIA GeForce GTX 1660 або еквівалент.

Друк лекал передбачається за використання місцевих друкарень для початкового друку, після придбання плота (\$2000–\$5000).

3. Навчання персоналу

Проводяться тренінги для працівників та онлайн-курси або відеоуроки з використанням обраного ПЗ. Основний акцент в навчанні - створення базових моделей, налаштування лекал під специфіку спецодягу, використання 3D-візуалізації для демонстрації замовникам.

4. На етапі встановлення та інтеграції включатимуть: встановлення програмного забезпечення, створення шаблонів під основні моделі спецодягу, використання готових бібліотек тканини.

Результатом впровадження CAD-системи для ***** будуть такі переваги: скорочення часу на створення лекал; можливість швидко коригувати та адаптувати моделі під замовлення; 3D-візуалізація; реалістичний показ моделей клієнтам для попереднього узгодження; підвищення задоволеності замовників; економія ресурсів; зменшення витрат на виготовлення фізичних зразків.

Довгострокова ціль: Критичні збільшенні доходів розширення функціональності CAD-системи, придбання платформи для друку лекал, впровадити автоматизацію розробки; регулярно оновлювати навички працівників, освоювати нові функції програмного забезпечення.

Результати та рахунків ефективності проекту впровадження CAD-системи наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для визначення ефективності проекту

Період	Вигоди, тис. грн.	Інвестиції/Витрати, тис. грн.	Дисконтний коефіцієнт (25%)	Теперішня вартість вигод, тис. грн	Теперішня вартість витрат, тис. грн
2025 рік	200	500	0,800	184,0	400,0
2026 рік	450	250	0,640	288,0	160,0
2027 рік	600	250	0,512	307,2	128,0

1. Чистий теперішній дохід (NPV):

$$NPV = \sum(\text{Теперішня вартість вигод}) - \sum(\text{Теперішня вартість витрат}) \quad (3.1)$$

$$NPV = (184 + 288 + 307,2) - (400 + 160 + 128) = 688 - 688 = 91,2 \text{ тис. грн.}$$

2. Індекс рентабельності (IR):

$$IR = \frac{\sum(\text{Теперішня вартість вигод})}{\sum(\text{Теперішня вартість витрат})} \quad (3.2)$$

$$IR = 71.2 / 688 = 1.13$$

3. Період окупності (Payback Period): Для визначення періоду окупності враховуємо накопичувальний грошовий потік (CF) до моменту повного покриття інвестицій:

$$2025: 200 - 500 = -300$$

$$2026: -300 + 450 = +150 - 300 + 450 = +150 \text{ (інвестиції}$$

окуплено у 2026 р.)

Точний період окупності (у роках):

$$PI = 1 + (300 / 450) = 1.67 \text{ років (або 1 рік і 8 місяців).}$$

4. Внутрішня норма рентабельності (IRR):

IRR — це ставка дисконту, за яку NPV дорівнює 0. Для приблизного визначення IRR використовуємо інтерполяцію.

Якщо при 25% $NPV = 91,2$, а при вищих ставках NPV буде негативним, можемо орієнтовно припустити, що:

$$IRR \approx 26-28\%.$$

Отже

NPV = 91,2 тис. грн. можливості про дохідність проекту.

PI = 1.13 (>1), що означає вигідність інвестицій.

Період окупності становить 1,67 року.

IRR (близько 26-28%) вищий за дисконтну ставку 25%, що підтверджує доцільність проекту.

Продовження інвестицій у зазначені напрями є фінансово обґрунтованим і має позитивний вплив на конкурентоспроможність *****.

Також чинне, впровадження САВ системи та інших заходів в рамках бюджету 100 тис. грн. дозволить підприємству зробити перший крок у підвищенні ефективності функціонування спеціально підвищити якість роботи із замовниками та підготуватися до подальшої цифровізації процесів.

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства в легкій промисловості є ключовим елементом для підвищення ефективності виробничих процесів, покращення якості продукції, зниження витрат та впровадження інновацій. Підходи до розуміння управління конкурентоспроможністю підприємства формуються на основі комплексного аналізу теорії менеджменту, економіки та маркетингу. Управління конкурентоспроможністю підприємства розглянуто як процес планування, організації контролю та координації заходів, вмотивованих на підвищення здатності підприємства успішно конкурувати в умовах динамічного ринкового середовища через розвиток унікальних переваг та адаптивність до змін.

2. Для оцінки конкурентоспроможності використовують різноманітні методики, які служать основою для розроблення рекомендацій щодо ефективного та конкурентоспроможного розвитку як окремих галузей, так і підприємств в цілому. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства базується на таких основних принципах: комплексність, системність, динамічність та безперервність. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств є різноманітними, кожен із них має свої переваги й обмеження. деякі використовують комбінації матричних, графічних і розрахункових підходів, що дозволяє забезпечити більш точний аналіз.

3. Управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості на міжнародному рівні займає центральне місце в стратегіях компаній, які прагнуть адаптуватися до змінних ринкових умов та підвищити свою ефективність. Досвід зарубіжних компаній свідчить про удосконалення процесів виробництва, впровадження нових технологій, використання маркетингових інструментів, а також імплементацію стійких та етичних практик.

4. В Україні легка промисловість переживає складнощі, проте експорт зростає за рахунок конкурентоспроможних цін та якості продукції. Основними проблемами залишаються конкуренція з Азією, нестача кадрів і доступ до фінансування. Перспективи розвитку легкої промисловості полягають у створенні конкурентоспроможних українських брендів, орієнтації на внутрішній ринок, оптимізації нормативної бази та зосередженні на створенні товарів, що відображають національну культуру й традиції.

Для підвищення конкурентоспроможності української продукції необхідно покращити якість сировинного імпорту, оптимізувати виробництво, створювати промислові технопарки та кластери та впровадити логістичні ланцюги. Водночас легка промисловість в Україні потребує модернізації та розширення ринку збуту.

5. ***** спеціалізується на виробництві спеціального одягу, включаючи роботу з корпоративним одягом. Підприємство активно орієнтується на експорт, розширюючи свою присутність на ринках Західної Європи (Німеччина, Італія, Франція, Бельгія). Результати аналізу виробничо-господарської діяльності показали, що ***** має достатні виробничі й технологічні потужності, висококваліфікований персонал та вийшло на рівень прибутковості у 2023 році.

6. Аналіз ключових конкурентів ***** показав, що підприємство займає середні позиції за основними абсолютними показниками. В порівнянні з конкурентами ***** має низьку рентабельність продажів та низькі показники ефективності. Компанія ***** має середню позицію серед конкурентів із загальною оцінкою 4,05. Основними сильними сторонами є висока якість продукції та широкий асортимент, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною. Основними проблемними зонами є ефективність діяльності та низька частка на ринку України. Доведено, що ***** має потенціал для підвищення своїх позицій через підвищення ефективності операційної діяльності, розширення каналів збуту та активізацію роботи з освоєнням нових ринків.

7. Для можливостей, що означають майбутні заходи підвищення конкурентоспроможності віднесено: розширення експортних ринків; впровадження сучасних технологій для зниження собівартості та підвищення ефективності; зростання попиту на екологічний одяг; розвиток електронної комерції.

Напрямами удосконалення управління конкурентоспроможністю ***** є:

- Оптимізація виробництва в одязі спецодягу;
- удосконалення технологій виробництва спецодягу;
- Перегляд цін та управління витратами для підвищення рентабельності.

Напрями підвищення конкурентоспроможності в легкій промисловості:

Розширення каналів збуту;

- Участь у тендерах на виробництво одягу для військових, медичних працівників;
- Активна участь у міжнародних виставках;
- Посилення екологічного іміджу.

8. Для кожної стратегічної одиниці бізнесу ***** обгрунтовані конкурентні стратегії, враховуючи привабливість та конкурентоспроможність ринку. Пріоритетними напрямками для розвитку є спеціалізація виробництва спецодягу для медичних працівників та одяг для силових та військових структур. Рекомендованою є стратегія диверсифікації та агресивного зростання. Суть її полягає в активній інноваційно-інвестиційній діяльності, що спрямована на утримання лідерських позицій та забезпечення подальшого розвитку.

9. Економічно обгрунтовані заходи та стратегії, орієнтовані на покращення ділової ситуації та посилення здатності конкурувати на ринку: проведення маркетингових досліджень, участь в ярмарках, виставках; оновлення сайту, створення онлайн магазину; запровадження САМ системи для проектування моделей спецодягу. Успішення інвестицій зазначені напрями є фінансово обгрунтованими та отримуть позитивний вплив на конкурентоспроможність

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І., Е.Дж. Макдоннел. Нова корпоративна стратегія / Пер. з англ. 2000.
2. Антонюк І.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств у контексті сучасних економічних умов. *Економіка і менеджмент інноваційних технологій*. 2021. № 4 (56). С. 23-25.
3. Гітюшана Вікторія Валіївна, Бурко Ярослав Валерійович, Галгаш Руслан Анатолійович. Економічна діагностика: навч. посібник. К.: Аграр Медиа Груп, 2018. 218 с.
4. Балик А.В., Бобровський М.В. Методологічні аспекти розробки антикризової стратегії підприємства. *Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів: матеріали ІV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих (28 листопада 2024 року)*. Рівне. Рівненський державний гуманітарний університет. 2024. С. 120-121.
5. Балик Андрій, Кунц Владислав. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах воєнного стану. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного, фінансово-інвестиційного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції ГО «ІЕЕЕД» (22 грудня 2023 року)*, м. Луцьк: ПП «Волинська друкарня», 2024. С. 104-106.
6. Берестецька О. М. Регіональні детермінанти розвитку текстильної промисловості України. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 1. С. 45-51.
7. Болухович А., Буличевський В.З. Чибатюк М.І. Економічний аналіз: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2011. 54 с.

8. Волончук Ю. В., Поліщук С. І. Конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості в умовах цифровізації. Вісник економіки та менеджменту. 2023. № 2. С. 134-140.
9. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 11–15.
10. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. Галицький економічний вісник. 2005. №1. С. 29-31.
11. Будзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2021. Вип. 161. С. 3-11.
12. Гусева О.Ю., Вєскобоева О.В., Ромащенко О.С. Економічна діагностика: навчальний посібник. Київ: державний університет телекомунікацій, 2022. 164 с.
13. Долбичева Д. В., Лебедева Л. В., Мірошніченко О. А. Вплив пандемії COVID-19 на конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості. Сучасні тенденції в економіці та менеджменті. 2021. № 3. С. 120-126.
14. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Київ: ДАКККиМ, 2021. 144 с.
15. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торгового підприємства. Монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. В. Лупар, І. Я. Качмарик. Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
16. Свтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1 (35). С. 16-21.
17. Іщук С.О. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості. Науковий вісник. 2022. № 5. С. 95-100.

18. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
19. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
20. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ІІ ВВП Економічні науки. 2019. Випуск 1 (89). С. 90–103.
21. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. 752с.
22. Кривенко Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 2 (40).
23. Кривов'язук І. В. Антикризисне управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання, допов. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
24. Кривов'язук Ігор Володимирович. *Економічна діагностика*. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
25. Левицька А.О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Видавництво "Професіонал", 2023. 276 с.
26. Лінькова О. Ю., Турменко Д. Конкурентоспроможність легкої промисловості України та механізми її підвищення. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". 2010. № 50. С. 88-95.
27. Лисак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лисак, Г. Г. Васильків. Львів : Видавництво ЛІСА, 2016. 484 с.
28. Мельничук Л. С., Хізніченко О. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-мечетянська академія». Серія «Економіка». 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 112–115.

29. Мулик Т. О. Організація діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 158-164.
30. Никоненко А.В. Бенчмаркінг: конспект лекцій для студ. освітнього ступеня «магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг» денної та заочної форм навчання. К.: НУХТ, 2018. 77 с.
31. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 47. С. 94-105.
32. Офіційний сайт Центральної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2024).
33. Петрова Л.В. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Менеджмент та інновації*. 2022. № 5 (42). С. 10-15.
34. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління [монографія]. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.
35. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 264с.
36. Погребняк Д.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 3 (27). С. 45-49.
37. Поддубний А.М., Білик М.І. Фінанси підприємств: підруч. 7-ме вид., підкороб. іл. п. К.: КНЕУ, 2010. 400 с.
38. Порте М. Конкурентна стратегія. 2007. 453 с.
39. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / Збір. О. М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк: Веб-Друк, 2019. 311 с.
40. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4.

URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 14.10.2024).

41. Сак Т. В., Павлюк А. Ю. Обґрунтування конкурентної стратегії в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Проблеми та шляхи досягнення соціо-еколого-економічної безпеки на мікро-, мезо- та макрорівні*: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29 вересня 2017 р). Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 166-169.
42. Славинська Г.М. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. *Технології та інновації*. 2023. № 2 (19). С. 58-61.
43. Степаненко Н.М. Діалектика конкурентоспроможності підприємства в системі тенденцій торгів. *Економіка і менеджмент інноваційних технологій*. 2015. № 2 (41). С. 182-184.
44. Теоретичні методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янченко. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.
45. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 16.10.2024).
46. Труніна І. М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації. *Часопис економічних реформ*. 2015. № 3. (19) С. 42-49.
47. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Геліч А.О., П'ятницький Д.В. За заг. редакцією екон. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. Івано-Франківськ: Видавничий дім «Колорит», 2017. 700 с.
48. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко М. та ін. Київ : КНЕУ, 2016. 520 с.

49. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. - 252 с.
50. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
51. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. Київ: Кондор, 2009. 470 с.
52. Кравченко І.П. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації. *Економіка України*. 2024. № 1(58). С. 74-81.