

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»

на тему:

**«Конкурентоспроможність підприємства та її оцінка (на прикладі
ТОВ «МАДОК», м. Рівне)»**

Виконав: студент 6 курсу, групи ПТм-61
Спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

Ткачук А.М.

Керівник: Солодкий В.О.

Рецензент: Стахів О.А.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю

076 «Підприємництво та торгівля»

на тему:

**«Конкурентоспроможність підприємства та її оцінка (на прикладі
ТОВ «МАДОК», м. Рівне)»**

Виконав: студент 6 курсу, групи ПТм-61

Спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

Ткачук А.М.

Керівник: Солодкий В.О.

Рецензент: Стахів О.А.

Кваліфікаційна магістерська робота «Конкурентоспроможність підприємства та її оцінка (на прикладі ТОВ «МАДОК», м. Рівне)» / Ткачук А.М. - Рівне: НУВГП, 2025. – 127 с.

У магістерській роботі досліджено теоретичні та методичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства, а також проведено її ґрунтовну оцінку. Проаналізовано сучасні методологічні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності і визначено способи, які сприятимуть підвищенню її динаміки в умовах сучасної економіки.

На основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «МАДОК» виявлено основні проблеми у функціонуванні підприємства, а також здійснено оцінку його виробничого, фінансового та маркетингового потенціалу. Розроблено стратегію підвищення конкурентоспроможності, яка включає заходи з модернізації технічного обладнання, оптимізації маркетингової стратегії та реалізації антикризових управлінських підходів. Наведено обґрунтування економічної ефективності запропонованих рішень та їхнього позитивного впливу на подальший розвиток підприємства.

The master's thesis examines the theoretical and methodological aspects of building a company's competitiveness and provides a thorough assessment of it. It analyzes modern methodological approaches to determining the level of competitiveness and identifies ways to increase its dynamics in the modern economy.

Based on a comprehensive analysis of the activities of MADOK LLC, the main problems in the functioning of the enterprise are identified, and an assessment of its production, financial, and marketing potential is carried out. A strategy for increasing competitiveness has been developed, which includes measures to modernize technical equipment, optimize marketing strategy, and implement anti-crisis management approaches. The economic efficiency of the proposed solutions and their positive impact on the further development of the enterprise are justified.

<i>Національний університет водного господарства та природокористування</i>	
(повна назва вищого навчального закладу)	
Навчально-науковий Інститут:	<i>Економіки та менеджменту</i>
Кафедра:	<i>Економіки підприємства і міжнародного бізнесу</i>
Освітній рівень:	<i>Магістр</i>
Спеціальність:	<i>076 «Підприємництво та торгівля»</i>

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри
економіки підприємства і міжнародного бізнесу

„___” _____ 20__ рік

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ) МАГІСТРА**

<i>Ткачука Андрія Миколайовича</i>	
(прізвище, ім'я, по батькові)	
<i>1. Тема роботи (проекту):</i>	<i>Конкурентоспроможність підприємства та її оцінка на прикладі ТОВ «МАДОК»</i>
<i>Керівник роботи (проекту):</i>	<i>Доц., к.е.н. Солодкий Владислав Олександрович</i>
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)	
затверджено наказом вищого навчального закладу від 17.10.2025 року С№-1281	
<i>2. Строк подання студентом роботи (проекту):</i>	<i>19.12.2025</i>
<i>3. Вихідні дані до роботи (проекту):</i>	<i>Статистична та фінансова звітність підприємства, внутрішня документація підприємства.</i>
<i>4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):</i>	
<i>Розділ 1 Теоретико-Методичні Засади Управління Конкурентоспроможністю Підприємства, Розділ 2 Діагностика конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК», Розділ 3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.</i>	
<i>5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):</i>	<i>Мультимедійна презентація</i>

6. Консультанти розділів роботи (проекту):

Розділ	Прізвище, ініціали і посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Солодкий В.О.		
Розділ 2	Солодкий В.О.		
Розділ 3	Солодкий В.О.		

7. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи (проекту)	Примітка
1.	Опрацювання літератури та написання вступу	17.10.2025	
2.	Робота над першим розділом	18.10.2025	
3.	Написання висновків до Розділу 1	20.10.2025	
4.	Робота над аналітичним розділом	22.10.2025	
5.	Написання висновків до Розділу 2	24.10.2025	
6.	Розробка та оформлення пропозиція третього розділу	26.11.2025	
7.	Написання висновків до Розділу 3	11.11.2025	
8.	Написання загальних висновків	13.11.2025	
10.	Підготовка презентації	13.12.2025	
11.	Оформлення і представлення роботи на кафедрі	17.12.2025	

Студент _____
(підпис)Керівник роботи _____
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства	13
1.2. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства	23
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	27
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАДОК».....	35
2.1 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «МАДОК».....	35
2.2 Аналіз персоналу та продуктивності оплати праці	40
2.3 Аналіз основних фондів підприємства.....	44
2.4 Аналіз оборотних засобів та рентабельності підприємства.....	52
2.5 Аналіз конкурентоспроможності.....	59
2.5.1 Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» з основними конкурентами.....	59
2.5.2 Методика оцінки та загальна оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК».....	63
2.5.3 Стратегічний аналіз конкурентоспроможності середовища ТОВ «МАДОК».....	71
2.5.4 Інтегральна оцінка конкурентоспроможності.....	79
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАДОК».....	82
3.1. Обґрунтування необхідності підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК».....	82

3.2. Розроблення організаційно-економічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»	85
3.3. Модернізація логістики та управління запасами як ключовий напрям підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»	88
3.4. Впровадження цифрових інструментів (ERP, CRM, онлайн-канали) як фактор підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»	92
3.5. Оптимізація асортиментної та цінової політики як інструмент підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»	96
3.6. Оцінка фінансового ефекту запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»	98
3.7. Узагальнення результатів та стратегічне прогнозування впливу заходів на конкурентоспроможність ТОВ «МАДОК»	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	129

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку національної економіки питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої значущості. Турбулентність зовнішнього середовища, динамічні зміни ринкової кон'юнктури, глобалізаційні процеси та зростання інтенсивності конкуренції вимагають від суб'єктів господарювання постійного вдосконалення системи управління, оперативної адаптації до нових умов та розроблення ефективних стратегій розвитку. Стабільність підприємства в таких умовах безпосередньо залежить від його здатності формувати та реалізовувати конкурентні переваги, створювати цінність для споживача та ефективно конкурувати на ринку. Саме тому дослідження конкурентоспроможності підприємства є одним із ключових напрямів сучасної економічної науки і практики.

Конкурентоспроможність як економічна категорія має багатовимірний характер та включає комплекс властивостей і характеристик підприємства, які дають змогу оцінити його позиції порівняно з іншими учасниками ринку. У наукових працях зазначається, що конкурентоспроможність поєднує виробничі, організаційні, збутові, соціально-економічні та інноваційні аспекти діяльності, забезпечуючи здатність підприємства створювати продукцію, привабливу для споживачів, та реалізовувати її на ринку за умов збереження економічної вигоди.

Сутність конкурентоспроможності підприємства розкривається через взаємодію цілого комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких особливе місце займають: ефективність використання ресурсів, рівень технологічного розвитку, якість товарів і послуг, фінансова стійкість, організація логістики, рівень сервісу, маркетингова активність, інноваційність тощо.

Аналіз змісту поняття «конкурентоспроможність» свідчить про відсутність єдиного універсального визначення, що пояснюється багатогранністю самої категорії та різноманітним підходом до її трактування. У науковій літературі виділяють декілька основних концептуальних підходів: комплексний підхід, що охоплює усі аспекти діяльності підприємства; продуктово-орієнтований підхід, що зосереджується на перевагах товару; ресурсний підхід, який визначає

конкурентоспроможність через унікальні компетенції підприємства; а також стратегічний підхід, згідно з яким конкурентоспроможність формується під впливом конкурентного середовища та стратегії розвитку фірми.

Діяльність сучасних підприємств відбувається в умовах жорсткої конкуренції, що постійно ускладнюється завдяки появі нових технологій, зміні моделі споживчої поведінки, посиленню ролі цифрових каналів збуту, зростанню вимог до якості та сервісу. Кожне підприємство, яке прагне успішно функціонувати та залишатися на ринку, повинно своєчасно реагувати на виклики, пов'язані із загальноекономічними тенденціями, підвищенням вартості ресурсів, потребами інноваційного оновлення та зростанням конкурентного тиску як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Особливу актуальність це питання набуває для підприємств, що працюють у сфері торгівлі автозапчастинами та підшипниковою продукцією. Цей ринок характеризується високим рівнем конкурентності, значною кількістю виробників і постачальників, а також високою ціновою чутливістю споживачів. До того ж, якість продукції, швидкість логістики, зв'язок із постачальниками, гнучкість асортименту та сервісне обслуговування є ключовими факторами успіху в цьому сегменті. Нестабільність зовнішнього середовища, пов'язана з валютними коливаннями, змінами у зовнішньоекономічній політиці та умовах імпорту, додатково посилює значення стратегічного та фінансового управління конкурентоспроможністю.

У цьому контексті оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «МАДОК» є важливим практичним завданням, оскільки підприємство функціонує в умовах високої ринкової динаміки та необхідності постійного вдосконалення бізнес-процесів. ТОВ «МАДОК» спеціалізується на продажу підшипників та автокомпонентів, а відтак його конкурентоспроможність визначається не лише якістю продукції, але й ефективністю логістики, широтою асортименту, рівнем сервісу, організацією роботи з клієнтами, фінансовою стабільністю та здатністю швидко адаптуватись до змін ринкової кон'юнктури.

Аналіз, проведений у межах дослідження, дозволив установити, що підприємство має низку сильних сторін: високу фінансову автономність, конкурентний рівень цін, широкий асортимент продукції та стійку клієнтську базу. Водночас, наявні й певні недоліки, серед яких - уповільнення оборотності товарних запасів, недостатня цифровізація бізнес-процесів та обмежені логістичні можливості, що знижує ефективність діяльності та створює потенційні ризики в умовах посилення ринкової конкуренції. Саме тому вивчення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, який охоплює фінансово-економічний аналіз, стратегічну діагностику, оцінку конкурентного середовища та розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів і посилення конкурентних переваг.

Проблематика конкурентоспроможності є надзвичайно актуальною, адже забезпечення стійкого розвитку підприємства вимагає сформованої системи управління конкурентними перевагами, а також їх адаптації до потреб ринку та змін у зовнішньому середовищі. Економічні умови, що склалися, зумовлюють необхідність пошуку нових методів управління, застосування сучасних моделей стратегічного аналізу (зокрема моделей Портера, GE/McKinsey, SWOT, KSF), а також використання цифрових технологій для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та партнерами.

Таким чином, дослідження конкурентоспроможності підприємства ТОВ «МАДОК» має не лише теоретичне, але й значне практичне значення. Його результати можуть бути використані у процесі розроблення заходів щодо оптимізації фінансово-економічної діяльності, формування стратегії розвитку, підвищення ефективності логістики та вдосконалення управлінських процесів. У межах магістерської роботи будуть розглянуті теоретичні засади конкурентоспроможності, проведена оцінка поточного стану підприємства, досліджено вплив основних чинників на формування конкурентних переваг, а також запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності на основі цифрових та організаційних інновацій.

Актуальність досліджуваної тематики. Сучасний ринок характеризується надзвичайною динамікою, що зумовлено зростанням кількості суб'єктів господарювання, інтенсифікацією процесів глобалізації, загостренням конкурентної боротьби та появою нових викликів. Ці чинники значно ускладнюють бізнес-середовище для функціонування підприємств. За таких умов конкурентоспроможність набуває статусу ключового чинника, який визначає успішну діяльність будь-якої організації. Високий рівень конкурентоспроможності не лише демонструє ефективність управління та операційної діяльності підприємства, але й забезпечує його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зберігати баланс між ціною і якістю продукції або послуг, задовольняючи очікування як наявних, так і потенційних споживачів. Отже, пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності та створення стійких конкурентних переваг стає пріоритетним завданням, яке виступає необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємств у складних умовах сучасного ринку.

Метою даної роботи є аналіз теоретичних, методичних та прикладних аспектів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні завдання:

- а) розглянути економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;
- б) проаналізувати існуючі підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- в) визначити особливості управління конкурентоспроможності підприємства;
- г) проаналізувати вплив чинників на конкурентоспроможність підприємства;
- д) оцінити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «МАДОК»;
- є) визначити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;

ж) реалізувати та оцінити запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. При виконання магістерської дисертації застосовувались загальні та специфічні методів дослідження, а саме: логічний аналіз, системний та комплексний підходи. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства і шляхів її підвищення використовувалися: метод SWOT – аналіз, статистичний аналіз показників діяльності підприємства, який надав можливість проаналізувати тенденції розвитку підприємства за різними показниками, методи аналітичного групування, порівняння, графічний метод, а також пакет прикладних програм Microsoft Excel. Аналітична інформація базується на даних статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств (Баланс, звіт про фінансові результати). Теоретичною основою магістерського дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені питанням конкурентоспроможності підприємства та, зокрема, напрямам її підвищення.

Практичне значення. Запропоновані та обгрунтовані у роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності можуть бути використані на практиці підприємствами, що спеціалізуються на наданні телекомунікаційних послуг. Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин конкуренція виступає ключовим елементом функціонування економічної системи та фундаментальною складовою механізму ринкової економіки. Саме конкуренція забезпечує ефективний розподіл ресурсів, стимулює суб'єктів господарювання до підвищення продуктивності праці, впровадження інноваційних рішень і постійного вдосконалення товарів та послуг. Під впливом конкурентної боротьби формуються ціни, підвищується якість продукції, розширюється асортимент і зростає рівень задоволення споживчих потреб.

Крім того, конкуренція виконує важливу регулюючу функцію, обмежуючи монополістичні тенденції та сприяючи формуванню збалансованого ринкового середовища. В умовах глобалізації та цифровізації економіки конкурентне середовище стає дедалі динамічнішим, що змушує підприємства швидко адаптуватися до змін попиту, технологій і поведінки споживачів. У зв'язку з цим здатність підприємства формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги стає визначальним чинником його довгострокового розвитку, фінансової стабільності та позиціонування на ринку. [1, с. 70]

В умовах динамічних змін ринкового середовища підприємства змушені шукати ефективні інструменти розвитку, які сприятимуть досягненню високого рівня конкурентоспроможності. Висока конкурентоспроможність, у свою чергу, є важливою передумовою успішної діяльності суб'єкта господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Конкуренція відіграє роль стимулюючого фактору, що спонукає суб'єктів господарювання до пошуку нових можливостей для підвищення ефективності своєї діяльності. Це передбачає створення оптимальних умов виробництва, вдосконалення процесів реалізації продукції, а також максимізацію прибутку як

основи для забезпечення стійкого розвитку підприємств і їхньої адаптації до змін економічного середовища. [2, с. 95]

Основним внеском у розвиток теорії конкуренції стало дослідження представників класичної політичної економії, таких як Адам Сміт і Девід Рікардо. Адам Сміт розглядав конкуренцію як ключову рушійну силу ринку, що сприяє гармонізації виробничих планів виробників із потребами споживачів.

Конкуренція забезпечує оптимальне використання різноманітних ресурсів та об'єктивний розподіл доходів між виробниками на основі їхніх економічних і фінансових результатів.

Сміт визначав конкуренцію як сукупність зусиль продавців спрямованих на встановлення довгострокового контролю над ринком. Він також вказував на основні фактори, що впливають на домінування країн у міжнародній торгівлі, такі як земля, капітал, природні ресурси та робоча сила.

Таким чином, конкуренція виступає як механізм реакції на нові ринкові сили, водночас сприяючи встановленню нового балансу через змагання за відносні переваги. Ідеї Сміта знайшли розвиток у роботах Девіда Рікардо, який запровадив концепцію «порівняльних переваг».

За його підходом конкурентоспроможність держав і різних господарських суб'єктів визначається їхньою здатністю створювати товари та послуги з меншими затратами порівняно з конкурентами.

Протягом тривалого часу це поняття асоціювалося з продуктивністю країн та підприємств. Класики економічної думки в цілому виступали проти втручання держави в ринкові процеси, переконані, що конкуренція сама по собі приведе до найбільш ефективних результатів.

Закон "Про захист економічної конкуренції" від 16.05.2024, підстава-3613-IX, визначає конкуренцію (економічну конкуренцію) як процес змагання між суб'єктами господарювання, спрямований на здобуття переваг над іншими учасниками ринку завдяки власним досягненням. [3]

У результаті конкуренції споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість обирати серед кількох постачальників чи покупців, тоді

як жоден окремий суб'єкт господарювання не має змоги одноосібно впливати на умови обігу товарів на ринку.

Крім того, зміст поняття конкуренції часто пов'язують із терміном конкурентоспроможність, акцентуючи увагу на різноманітних аспектах цього явища. Проте в наукових та практичних колах досі немає єдиного усталеного визначення конкурентоспроможності, як, власне, і загального трактування самої конкуренції, що могло б повністю розкрити її характер як економічної категорії.

У таблиці 1.1 зібрано низку визначень терміна "конкурентоспроможність", запропонованих різними авторами.

Таблиця 1.1 - Значення терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність – «це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин».
І. Ансофф	Конкурентоспроможність одночасно є «як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому».
Ж. Ж. Ламбен	Конкурентоспроможність фірми – це «реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів»
А. Е. Воронкова	Конкурентоспроможність – «властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності»
М.В. Маракулін	Конкурентоспроможність підприємства – «здатність фірми працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді (краще-з позитивною динамікою)»
Е. Райса і Дж. Траута	Конкурентоспроможність підприємства – це «можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції»
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це «фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами»
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»

У науковій літературі поняття конкурентоспроможності підприємства характеризується через три основні підходи :

1. Конкурентоспроможність, яка відображає як внутрішню, так і зовнішню діяльність компанії без акценту на конкретний продукт чи послугу.

2. Підходи, що базуються виключно на характеристиках конкурентоспроможності продукту. У цьому контексті конкурентоспроможність організації визначається її здатністю створювати продукт або послугу, які можуть конкурувати на ринку.

3. Визначення, які інтегрують аспекти самого продукту та виробничої діяльності суб'єкта господарювання. Конкурентоспроможність підприємства виступає відносною характеристикою, що демонструє відмінності у процесах діяльності між певним виробником і його конкурентами. Вона оцінюється як за ступенем задоволення суспільної потреби товарами чи послугами, так і з точки зору ефективності виробничого процесу. [4, с. 23]

Зростання конкурентної боротьби між окремими підприємствами, регіонами та навіть державами, процеси глобалізації і диспропорційність економічного розвитку є характеристиками глибоких структурних змін, які відбуваються в сучасній економічній системі.

Унаслідок трансформацій суспільних відносин сформувалася ринкова економіка, основною метою якої є регулювання конкурентної взаємодії між економічними суб'єктами, а також забезпечення гарантій свободи економічної діяльності кожного з них.

Визначальними елементами ринкової системи виступають конкуренція та взаємовідносини, що базуються на конкурентних засадах. Ця система зберігає свою функціональність і динамічно розвивається лише за умов відтворення механізмів конкуренції та конкурентних відносин. У разі ж зникнення основ конкуренції втрачається самодостатність і цілісність ринкової економіки.

У такій ситуації порушується баланс між попитом і пропозицією, знижується ефективність розподілу ресурсів та послаблюються стимули до інновацій і підвищення якості продукції. Відсутність конкурентного тиску

призводить до монополізації ринків, зростання цін і зниження рівня добробуту споживачів.

Таким чином, підтримка та розвиток конкурентного середовища є необхідною передумовою сталого економічного зростання й ефективного функціонування ринкової системи загалом.

Для досягнення успіху в сучасних умовах ведення бізнесу необхідно заздалегідь формувати ефективну стратегію розвитку, мати ґрунтовну інформацію щодо власних перспектив і можливостей, а також оцінювати стан цільових ринків і позиції конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства є відносним показником, що демонструє здатність реалізовувати власні цілі з відповідною якістю та допустимою собівартістю у середовищі конкуренції.

Вона також передбачає виробництво унікальної продукції, яка відповідає попиту споживачів, задовольняючи їхні очікування щодо якості й функціональності.

На основі наведених визначень можна зробити такі висновки:

1. Недопустимо ототожнювати поняття конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності товарів, які воно виробляє, навіть якщо ці дві категорії тісно пов'язані між собою.

2. Конкурентоспроможність підприємства має порівняльний характер, оскільки безпосередньо стосується здатності суб'єкта господарювання успішно конкурувати з іншими учасниками ринку.

3. Конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективності його діяльності й від наявності конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність створювати та реалізовувати продукцію, привабливу для споживача завдяки своїм характеристикам споживчої цінності та вартості.

Така продукція повинна перевершувати аналоги конкурентів та залишатися економічно вигідною для самого виробника. [5, с. 543]

Американський економіст Майкл Портер виділив п'ять ключових сил, які формують конкурентне середовище в певній галузі. Ці сили визначають вплив на:

1. Ціни, за якими підприємства галузі реалізують свою продукцію.
2. Рівень витрат, які несуть підприємства.
3. Обсяг інвестицій, необхідних для підтримання їх конкурентоспроможності.

Графічне зображення п'яти сил конкуренції за концепцією Майкла Портера представлено на рисунку 1.1. Саме ці сили визначають середній рівень прибутковості галузі та формують межі, в яких повинна функціонувати кожна фірма.

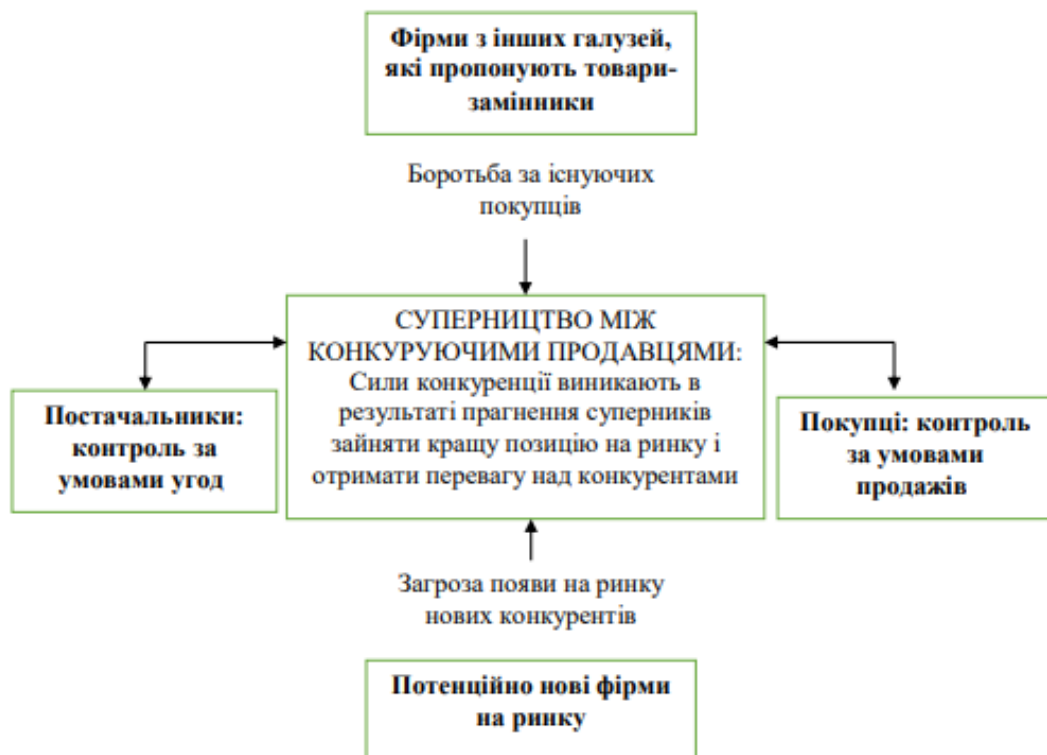


Рис. 1.1 – Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Розглянемо вплив кожної з груп сил на галузі.

1. Загроза входу нових конкурентів зменшує загальний рівень потенційного прибутку в галузі. Це зумовлено тим, що прихід нових гравців додає виробничих потужностей, які, у свою чергу, призводять до збільшення

пропозиції та зниження цін. Новачки зазвичай прагнуть отримати частку ринку, яку вже контролюють усталені компанії, що загострює конкуренцію. Інтенсивність цієї загрози значною мірою визначається висотою бар'єрів на вході в галузь і очікуваною реакцією чинних гравців. Якщо бар'єри для входу низькі, загроза проникнення нових конкурентів значно посилюється.

2. Присутність товарів-замінників обмежує цінову політику, яку можуть реалізувати підприємства. За завищених цін споживачі переходять на альтернативні продукти, що створює труднощі зі збутом, спричиняє падіння цін і скорочення обсягів виробництва. Товари-замінники стають серйознішою загрозою, якщо їхня вартість привабливіша, витрати споживачів на зміну товару є мінімальними, а їхні характеристики оцінюються клієнтами як рівноцінні чи навіть перевищують якість основної продукції.

3. Сильна переговорна позиція покупців дозволяє їм впливати на умови домовленостей, що забезпечує вигідніші для них результати. Їхнє прагнення до зниження вартості продукції разом із вимогами підвищення якості та тиском на конкурентів спричиняє скорочення можливих прибутків компаній-виробників. Потужна ринкова влада покупців створює додатковий виклик для балансу інтересів у галузі.

4. Загрози з боку постачальників, серед яких можливість підняття ціни, зниження якості товарів або послуг, порушення термінів і умов поставки. Тобто, постачальники є для галузі значною ринковою силою, у випадку, якщо вони намагаються диктувати ціну на свою продукцію, обмежувати обсяги поставок та впливати на добробут галузі-споживача через надійність своїх поставок або якість та технічні характеристики своїх виробів. [6, с. 291]

5. Конкуренція, яка виникає за умови, що одна або декілька фірм відчують труднощі зі збутом своїх товарів або вбачають можливості поліпшення свого положення на ринку за рахунок конкурента. Реалізація сильної конкурентної стратегії однією фірмою посилює гніт конкуренції, випробовуваний іншими фірмами. Таке суперництво між прямими

конкурентами може привести або до стратегічного успіху, або до стратегічної поразки.

Вагомий вплив на позицію суб'єкта економіки має ступінь напруженості внутрішньої конкуренції. За умов жорсткої конкурентної боротьби підприємства змушені значно інвестувати у рекламу, маркетинг, модернізацію виробничих потужностей та проведення наукових досліджень. Спроби усунути конкурентів шляхом цінового демпінгу нерідко призводять до витоків прибутків до споживачів, тоді як ці ресурси могли б залишатися й працювати на розвиток галузі.

Таким чином, концепція п'яти сил конкуренції виступає ефективним інструментом для аналізу рівня конкурентної інтенсивності на окремих ринках. Саме за допомогою цього підходу підприємства ретельно оцінюють ситуацію перед ухваленням стратегічних рішень щодо входження в нову галузь чи виходу з тієї, яка втратила перспективність. Прийняттю зваженого рішення передують детальний аналіз стану галузі через призму впливу кожної з п'яти сил конкуренції, а також оцінка реальних можливостей компанії ефективно протистояти наявним загрозам.

Конкуренція на ринку товарів і послуг, на якому працює підприємство, зобов'язує його підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, аби уникнути витіснення з ринку іншими учасниками. [7, с. 149]

У загальному значенні конкурентоспроможність виступає узагальненою економічною категорією, що відображає економічну ситуацію, включаючи проектні, виробничі, розподільчі та споживчі аспекти результатів економічної діяльності. На основі узагальнення визначення конкурентоспроможності щодо різних економічних об'єктів можна сформулювати наступне положення: конкурентоспроможність конкретного об'єкта є економічною категорією, яка дає змогу оцінити стан цього об'єкта порівняно з аналогічними конкурентами на ринку, при цьому вона виражається через певний набір показників. Фактори конкурентоспроможності підприємства включають явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства, а також аспекти соціально-

економічного життя суспільства, що впливають на зміну абсолютних і відносних величин витрат на виробництво. Як наслідок, це визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Наявність окремих факторів конкурентоспроможності вважається необхідною і достатньою умовою для корегування одного чи кількох критеріїв конкурентоздатності.

Зовнішні фактори включають організаційні, економічні та соціальні взаємини, які сприяють виробництву продукції, що за ціновими і неціновими параметрами перевершує товари конкурентів. Вплив підприємства на зовнішні фактори є лише опосередкованим, оскільки вони перебувають поза його прямим контролем. Зовнішнє середовище організації розділяють на середовище прямого і непрямого впливу, а зовнішні чинники класифікуються відповідно до характеру їхнього впливу.

До прямих факторів належать споживачі, постачальники, конкуренти, а також впровадження законодавчих норм, тобто все те, що прямо впливає на функціонування організації. Внутрішні фактори, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, охоплюють складові його внутрішнього потенціалу, включаючи кадровий, виробничий, організаційний, маркетинговий і фінансовий аспекти. Кадровий потенціал підприємства характеризує кількісні та якісні властивості персоналу з точки зору виконання покладених обов'язків. Для забезпечення ефективної діяльності організації та реалізації її стратегічних цілей необхідне формування штату співробітників із відповідними професійними навичками та рівнем кваліфікації. [8, с. 62]

Сьогодні розвиток багатьох галузей суттєво стримується через дефіцит компетентних фахівців. Виклик сучасності для підприємств полягає у підборі та підтримці талановитих менеджерів, що становить основу успішного розвитку.

До виробничого потенціалу входять процеси, пов'язані з виготовленням продукції, її постачанням та управлінням складським господарством. Він також охоплює забезпечення функціонування технологічного обладнання, проведення досліджень і розробок. Організаційний потенціал характеризується сукупністю комунікаційних процесів, організаційною структурою, нормами, правилами,

процедурами, а також розподілом прав і обов'язків із врахуванням ієрархії підпорядкувань.

Маркетинговий потенціал внутрішнього середовища підприємства включає процеси, що безпосередньо стосуються реалізації продукції. Сюди належать розробка стратегії продукту, стратегія ціноутворення, просування товару на ринку, вибір ринків збуту та систем розподілу. Фінансовий потенціал підприємства охоплює аспекти, пов'язані з оптимізацією руху та використання фінансових ресурсів. Це включає підтримання ліквідності, забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від ефективності системи управління. На неї впливають як особисті якості менеджерів, так і здатність керівництва формулювати та реалізовувати стратегічні цілі компанії, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати функціонування єдиної системи обліку та контролю. Крім цього, важливим фактором є компетентність у підборі висококваліфікованого персоналу. [9, с. 43]

До виробничого потенціалу входять процеси, пов'язані з виготовленням продукції, її постачанням та управлінням складським господарством. Він також охоплює забезпечення функціонування технологічного обладнання, проведення досліджень і розробок. Організаційний потенціал характеризується сукупністю комунікаційних процесів, організаційною структурою, нормами, правилами, процедурами, а також розподілом прав і обов'язків із врахуванням ієрархії підпорядкувань.

Маркетинговий потенціал внутрішнього середовища підприємства включає процеси, що безпосередньо стосуються реалізації продукції. Сюди належать розробка стратегії продукту, стратегія ціноутворення, просування товару на ринку, вибір ринків збуту та систем розподілу. Фінансовий потенціал підприємства охоплює аспекти, пов'язані з оптимізацією руху та використання фінансових ресурсів. Це включає підтримання ліквідності, забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від ефективності системи управління. На неї впливають як особисті якості менеджерів, так і здатність керівництва формулювати та реалізовувати стратегічні цілі компанії, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати функціонування єдиної системи обліку та контролю. Крім цього, важливим фактором є компетентність у підборі висококваліфікованого персоналу.

Фактори здатні впливати як на посилення конкурентоспроможності підприємства, так і на її зниження. Вони формують підходи та методи реалізації резервів конкурентоспроможності. Важливо зазначити, що сама по собі наявність таких факторів не гарантує успішність підприємства в умовах конкуренції. Досягнення конкурентної переваги можливо лише за умови їх раціонального використання та правильного вибору сфери застосування. [10, с. 31]

1.2. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є динамічною структурою, яка потребує постійного вдосконалення. Це особливо актуально в умовах структурної трансформації національної економіки та формування методичних і організаційних основ політики економічного зростання.

З теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств стає очевидним, що ефективність діяльності організацій значно підвищується завдяки використанню науково обґрунтованих принципів і методів організації управлінського процесу.

Наукові дослідження Г.М. Скударя пропонують цілісну концепцію підвищення конкурентних переваг підприємств, зокрема машинобудівних, які займаються виробництвом складної, наукомісткої продукції.

Вона базується на розробці та впровадженні у внутрішньофірмовий менеджмент ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, адаптованого до вимог ринкових умов. [11, с. 153]

Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю формуються за програмно-цільовим принципом, де комплексні блоки включають організаційні, економічні та техніко-технологічні заходи, взаємопов'язані між собою. Їх реалізація сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень та досягненню високих результатів в цій сфері діяльності. Графічно відображено на рисунку 1.2.

Кожен блок у структурі водночас виступає як система, що включає різноманітні системоутворювальні компоненти.

Усі блоки взаємопов'язані між собою, створюючи цілісну та гармонійну єдність. Їх об'єднує спільний принцип: кожен блок спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій на світовому ринку та забезпечення сталого розвитку завдяки формуванню і підтримці конкурентних переваг.



Рис. 1.2 – Основні елементи системи управління конкурентоспроможності

Організаційно-економічний механізм, запропонований Т. Л. Безруковою, розглядається як цілісна система управління конкурентоспроможністю підприємства. Ця система включає забезпечувальну, функціональну та цільову складові, які формують сукупність організаційних і економічних інструментів. Даний комплекс впливає на ключові економічні та організаційні параметри управління, сприяючи покращенню ефективності управлінських процесів і досягненню конкурентних переваг. Деякі автори в своїх дослідженнях акцентують увагу на механізмі управління конкурентоспроможністю підприємства, що об'єднує кілька ключових компонентів: моніторинг і аналіз стану об'єкта та рівня його конкурентоспроможності, використання спеціалізованих інструментів і важелів для прийняття рішень, а також розробку ефективних рекомендацій і альтернативних варіантів дій, новими аспектами такого управлінського механізму є:

- Вибір стратегічних напрямів, які забезпечують синергію корпоративного управління.
- Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю високотехнологічної продукції.
- Реформування системи управління персоналом і мотивацією працівників.
- Послідовне вдосконалення підходів до підвищення ефективності планування виробничих процесів та їх диверсифікації.
- Оптимізація внутрішньофірмової системи обліку, аналітики та фінансового менеджменту.

Ключовим завданням такого механізму є реалізація переваг шляхом використання унікальних особливостей підприємства для досягнення його стратегічних цілей.

Процес прийняття управлінських рішень передбачає постійний контроль параметрів, що впливають на конкурентоспроможність, з подальшим їх регулюванням. На основі отриманих результатів вживаються заходи щодо підтримання й вдосконалення обраних інструментів і методів управління для

максимального забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. [13 с. 246]

Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства щодо рівнів управління, які характерні вітчизняним підприємствам у сучасних умовах, запропонували Л.С. Єгорова, А.Л.Макаричов, результати представлених досліджень відображені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Управління конкурентоспроможністю підприємства за рівнями управління

1-й рівень управління	Фактор управління розглядається як «внутрішньо нейтральний», в умовах слабкої конкуренції на внутрішньому ринку через його ненасиченість, у разі наявності свого сегмента на ринку
2-й рівень управління	Виробничі управлінські системи «зовні нейтральні» повинні повністю відповідати стандартам, встановленим їх основними конкурентами на певному ринку
3-й рівень управління	Ефективність виробничих систем визначається не так внутрішніми факторами, як зовнішніми (якість організації, ефективність систем управління)
4-й рівень управління	Підприємства-лідери, які здійснюють зміни в управлінні, організації виробництва, у стратегії розвитку з урахуванням результатів вивчення ринку

Зміст управління конкурентоспроможністю підприємства як наукової категорії виявляється через реалізацію внутрішніх взаємозв'язків. У своїх дослідженнях О. Є. Кузьмін, М. І. Нижній та І. П. Тулєєв розробили модель та структуру ключових програмно-цілевих блоків організаційно-економічного механізму. У рамках їхньої методології було запропоновано науково-методичні рекомендації та практичні рішення, які сприяють обранню і впровадженню конкретних організаційних, економічних і техніко-технологічних заходів для кожного із зазначених блоків. Сукупність цих заходів створює реальні передумови для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та постійної зміни ринкової кон'юнктури індустріальної техніки.

Концепція стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, розроблена Л. В. Балабановою та В. В.

Холод, передбачає створення концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління. Окрім цього, була запропонована система стратегічного маркетингового управління, яка покликана забезпечувати конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств визначається як комплекс елементів, взаємодія яких забезпечує здатність підприємства відповідати вимогам конкурентного ринку, задовольняти запити споживачів та ефективно протистояти діяльності інших виробників, що пропонують аналогічну продукцію на тих самих ринках. [14, с. 152]

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Аналіз конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язаний з вирішенням завдань, спрямованих на її підвищення. Лише через всебічну оцінку можливо визначити рівень конкурентоздатності суб'єкта господарювання. Цей процес виступає фундаментальною основою для розроблення заходів, що спрямовані на зміцнення конкурентних позицій, а також критерієм оцінки ефективності впроваджених заходів. Оцінювання рівня конкурентоспроможності утворює базис методологічного аналізу та слугує основою для виявлення стратегічних напрямів її подальшого вдосконалення. Відображення наведено на рисунку 1.3.

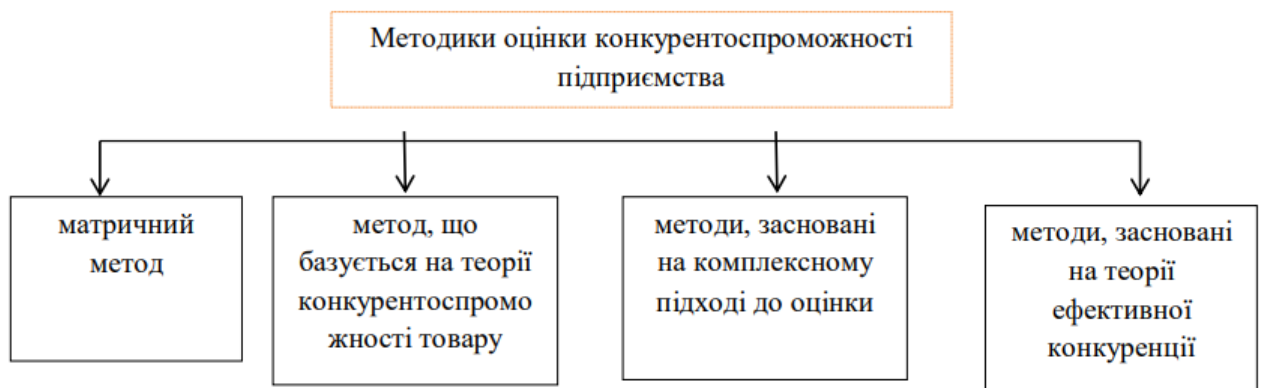


Рис. 1.3 – Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасній науковій літературі можна виділити чотири основні групи методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємства, представлених у численних дослідженнях. [15, с. 203]

Матричний метод оцінки конкурентоспроможності є одним із найпоширеніших в економічному аналізі.

Цей метод був розроблений американською консалтинговою компанією Boston Consulting Group (далі - БКГ), яка спеціалізується на стратегічному менеджменті. Методологічна основа даного підходу полягає в аналізі конкурентоспроможності підприємства з урахуванням стадій життєвого циклу продукції, що дозволяє забезпечити більш комплексну оцінку його ринкових позицій. Оцінка рівня конкурентоспроможності проводиться за допомогою спеціальної матриці, побудованої у визначеній системі координат. У матриці БКГ вертикальна вісь відображає темп приросту обсягу продажів як абсолютний показник, а горизонтальна - відносну частку товару на ринку. Вищі значення частки ринку та темпів її приросту свідчать про більший рівень конкурентоспроможності аналізованого об'єкта. [16, с. 146]

Об'єктивність та репрезентативність оцінювання залежить від наявності достовірних даних щодо обсягів реалізації підприємства, яке аналізується, а також його конкурентів. Однак подібні дані часто є закритими й важкодоступними, що ускладнює їх пошук або навіть робить неможливим. Через це об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності, основане виключно на експертних думках, може втратити свою доцільність, що, своєю чергою, знижує практичну цінність такого методу.

На етапі розробки маркетингової стратегії, особливо при виборі оптимальних напрямів для подальшого розвитку, зазвичай застосовуються такі аналітичні інструменти: матриця BCG, ALD/LC, модель GE/McKinsey, матриця «товар-ринок» І. Ансоффа, а також модель стратегічного аналізу PIMS. Зазначені підходи спрямовані на врахування специфіки галузей, у яких функціонує підприємство. Серед цих методів матриця BCG виділяється як найбільш дієвий

інструмент для оцінки й прийняття стратегічних рішень у сфері управління продуктами та формування продуктового портфеля.

Точне визначення ринкової позиції продукту, його конкурентоспроможності та тенденцій зміни обсягів продажів у галузі дає можливість оцінити перспективи продукту в портфелі, а також вирішити, які подальші кроки варто здійснити. У рамках стратегічного планування, окрім традиційної матриці BCG, застосовується також матриця ADL. Ця модель аналізує зрілість ринкового сектора і позицію продукту щодо конкурентів, базуючись на стадіях життєвого циклу галузі, відомих як матриця Хофера-Шенделя. [17, с. 218]

Застосування матриці «GE / McKinsey» для оцінки дозволяє ідентифікувати стратегічно вагомі аспекти, серед яких: визначення найбільш перспективної зони для розвитку, яка поєднує реальні потенціали підприємства та забезпечує високу конкурентоздатність продукції; утримання позицій у середній зоні завдяки її привабливості або конкурентним перевагам; а також необхідність виходу зі сфери, що характеризується несприятливими умовами. Матриця «GE / McKinsey» є найпоширенішим інструментом портфельного аналізу в міжнародній практиці. Її головними перевагами виступають висока адаптивність і гнучкість, які дозволяють враховувати особливості підприємств, зокрема специфіку їх продукції. Наприклад, продукція може використовуватися на проміжних етапах створення цінності, бути затребуваною як юридичними, так і фізичними особами, а також функціонувати на ринках із порівняно меншою кількістю покупців і продавців, ніж на масових споживчих ринках.

Однак застосування матриці має певні обмеження. Основними недоліками є складність у врахуванні динаміки змін в моделі з часом, а також ризик суб'єктивного підходу при виборі факторів конкурентоспроможності і привабливості ринку. Особливу увагу слід приділити точності визначення вагових коефіцієнтів та оцінок значущості окремих факторів, що часто є джерелом суперечностей та невизначеностей.

Для розробки маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, вітчизняні підприємства можуть скористатися матрицею «товар-ринок» І. Ансоффа, графічне відображення матриці представлено на рисунку 1.4. Цей інструмент допомагає оцінити вже реалізовані підприємством можливості зростання й окреслити нові перспективи для розвитку, враховуючи особливості кожного конкретного бізнесу. У разі, якщо підприємство має диверсифіковану структуру, важливо визначити цілі та розробити стратегії для кожного окремого напрямку діяльності, тобто для кожної стратегічної бізнес-одиниці.

товар ринок		
	існуючий	новий
існуючий	Глибоке проникнення на ринок	Розвиток ринку
новий	Вдосконалення товару	Диверсифікація

Рис. 1.4 – Матриця І. Ансоффа [60]

Наступна група методів базується на оцінюванні конкурентоспроможності товару за основними показниками, такими як якість, ціна та інші характеристики. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що конкурентоспроможність підприємства зростає пропорційно підвищенню конкурентоспроможності його продукції у порівнянні з аналогічними товарами конкурентів. [18, с. 24].

Розглянемо основні переваги та недоліки зазначеного підходу. З нашої точки зору, врахування конкурентоспроможності товару як невід'ємного елемента загальної конкурентоспроможності підприємства сприяє більш глибокому та оперативному аналізу реакції споживачів на характеристики та властивості продукції. Такий підхід дозволяє адаптувати виробничі процеси

відповідно до змін у споживчих перевагах. Проте, в умовах, коли конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається рівнем конкурентоспроможності його товарів, сформулювати цілісне уявлення про всі аспекти діяльності підприємства стає складним завданням. Основна увага зосереджується лише на окремій частині загальної системи, що може обмежити стратегічний аналіз та управлінське планування.[19]

Ще одна група методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства охоплює підходи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Підприємство визнається конкурентоспроможним, якщо воно забезпечує організованість у виробничих процесах, системі збуту продукції та управлінні фінансовими ресурсами.

Найбільш широко застосовуваним підходом у межах цієї категорії є методика, розроблена американською компанією Dan & Bradstreet, яка спеціалізується на послугах зі збору, систематизації та аналізу інформації про суб'єктів господарювання, а також розробці кредитних рейтингів. Зазначена методика базується на використанні трьох груп показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Перша група об'єднує індикатори, що характеризують ефективність виробничо-збутової діяльності організації. Друга група включає показники, які дозволяють оцінити стан виробничої бази підприємства, зокрема інтенсивність використання основного і оборотного капіталу. До третьої групи належать фінансові показники, які відображають результати фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Безумовною перевагою цього методу є те, що він базується на використанні показників, які дають змогу аналізувати діяльність підприємства та інтерпретувати отримані результати з урахуванням різноманітних аспектів господарської діяльності. Однак недоліком методу є застосування великої кількості показників, що можуть частково дублювати одне одного, при цьому не враховувані ключові показники конкурентоспроможності, зокрема безпеку капіталу. Це може суттєво обмежувати можливості його використання.

Остання група методів ґрунтується на комплексному підході, який визначає конкурентоспроможність підприємства як кількісний показник, що оцінюється на основі певної сукупності індикаторів. Перевагою цього методу є здатність прогнозувати ймовірні зміни у рівні конкурентоспроможності. Водночас, через інтеграцію попередньо розглянутих підходів, застосування методу може супроводжуватися труднощами, пов'язаними із накопиченням недоліків усіх використовуваних методик. [20, с. 246].

Деякі науковці наголошують на важливості використання методів, заснованих на теорії ефективної конкуренції, для оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Такі методи забезпечують можливість проведення всебічного аналізу діяльності підприємства, що сприяє спрощенню інтерпретації отриманих результатів та підвищує обґрунтованість висновків щодо рівня його конкурентоспроможності. У підсумку, отримані дані сприяють оптимізації процесу прийняття управлінських рішень, підвищуючи їх аргументованість і ефективність. [21, с. 152]

Основою методології оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що базується на принципах ефективної конкуренції, є аналіз чотирьох груп показників, серед яких:

- показники, що характеризують ефективність управління виробничими процесами;
- показники, які відображають ефективність управління оборотними ресурсами;
- показники, спрямовані на оцінку ефективності збутової діяльності;
- характеристики продукту підприємства, включно із ціновими та якісними параметрами.

Репрезентативність оцінки конкурентоспроможності забезпечується вибором відповідних критеріїв та показників з перших трьох зазначених груп, кожен з яких отримує свій коефіцієнт вагомості. Визначення цих коефіцієнтів здійснюється шляхом експертного аналізу.

Здійснений порівняльний аналіз існуючих методів, підходів і алгоритмів для оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволив виявити такі ключові положення:

- спостерігається дефіцит об'єктивних і всеосяжних методик, здатних проводити комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- наявні методи часто заявляють про свою комплексність, проте можуть бути не пов'язані безпосередньо з концепцією конкурентоспроможності;
- більшість існуючих підходів базується на експертній оцінці, що знижує об'єктивність отриманих результатів; деякі методики вирізняються високою трудомісткістю та значною собівартістю впровадження;
- спостерігаються труднощі не лише в проведенні оцінкових процедур за окремими методами, але й у практичній інтерпретації їх результатів;
- ряд підходів характеризується громіздкими алгоритмами обчислення або використовує показники, розрахунок яких потребує складних чи недоступних даних.

Таким чином, існує необхідність вдосконалення існуючих підходів або розробки нових методик, які забезпечать більшу об'єктивність, доступність і практичну значущість результатів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. [22, с. 56]

Аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства виявляє кілька спільних недоліків у представлених методиках.

Основна частина цих методик зосереджена на визначенні факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, приділяючи значну увагу формуванню вичерпного переліку показників і чинників.

Проте, навіть при цьому слід зазначити, що система факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства, має відкритий характер. Чимало її складових залишаються нечіткими, що створює додаткові труднощі для оцінки.

Кількість таких факторів фактично є необмеженою, і будь-який сформований перелік завжди буде неповним. Як наслідок, будь-яка оцінка конкурентоспроможності, побудована на основі часткового переліку факторів, буде мати обмежений характер й не зможе повністю охопити всі аспекти аналізу.

Для створення сучасного конкурентоспроможного підприємства недостатньо лише модернізувати виробництво чи вдосконалити управління.

Важливим є глибоке розуміння кожної поставленої мети, а головне - її досягнення. Мета, яка лише формально зафіксована, але не має чітко визначених часових рамок чи реалістичності у виконанні, неминуче спричинить серйозні проблеми і може дестабілізувати всю управлінську систему.

Ключовим фактором успіху в такій ситуації є здатність визначати свої порівняльні переваги та швидко й ефективно використовувати їх у конкурентній боротьбі. Усі зусилля потрібно спрямовувати на розвиток тих характеристик і аспектів, які вигідно вирізняють певне підприємство серед потенційних чи реальних конкурентів. [23, с. 298]

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАДОК»

2.1 Аналіз діяльності підприємства ТОВ «МАДОК»

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є надважливим завданням в умовах сучасного економічного середовища, яке вирізняється значною динамічністю та високою конкуренцією. Конкуренція служить основним стимулом для підвищення ефективності роботи компаній.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю успішно діяти на ринку, гарантуючи стабільний прибуток, розширення ринкової частки і формування довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз конкурентоспроможності відіграє ключову роль у стратегічному управлінні, оскільки забезпечує визначення сильних і слабких сторін підприємства, відкриває шляхи для підвищення ефективності діяльності та дозволяє прогнозувати перспективи розвитку. [24, с. 54]

Для ТОВ «МАДОК», яке займається оптовою торгівлею підшипниками та автозапчастинами, підтримання високого рівня конкурентоспроможності є особливо актуальним завданням. Їхня галузь характеризується значною насиченістю ринку, активною ціновою конкуренцією, необхідністю створення надійних взаємин із постачальниками і клієнтами, а також високими вимогами щодо логістики, якості продукції та швидкості обслуговування.

Цей розділ має на меті комплексну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» через аналіз фінансово-економічних показників, використання інтегрального підходу та зіставлення результатів із провідними конкурентами галузі. Крім того, він спрямований на розроблення рекомендацій щодо поліпшення рівня конкурентоспроможності підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Загальна характеристика підприємства :

Товариство з обмеженою відповідальністю «МАДОК» було засноване у 1997 році в місті Рівне в період активного формування ринкових відносин в

Україні. Початковий етап діяльності підприємства характеризувався обмеженими обсягами операцій, вузьким асортиментом товарів та орієнтацією переважно на локальний ринок. Основною метою на той момент було забезпечення стабільних поставок автозапчастин для підприємств транспортної сфери та приватних сервісних майстерень.

У подальшому, зі зростанням попиту та накопиченням управлінського досвіду, підприємство поступово розширювало номенклатуру продукції, переходячи від дрібнооптових операцій до системної оптової торгівлі. Важливу роль у розвитку ТОВ «МАДОК» відіграло налагодження довгострокових відносин із постачальниками, що дозволило забезпечити стабільність асортименту та гнучкість цінової політики. Протягом більш ніж двадцятип'ятирічного періоду функціонування підприємство неодноразово адаптувалося до змін економічної кон'юнктури, податкового законодавства та конкурентного середовища.

Основною метою діяльності ТОВ «МАДОК» є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів у якісних автозапчастинах і технічних товарах, а також забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Реалізація цієї мети передбачає формування оптимального товарного асортименту, підтримання конкурентоспроможних цін, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та мінімізацію операційних витрат.

Предметом діяльності підприємства є оптова торгівля автозапчастинами, комплектуючими та технічним обладнанням. Додатково підприємство здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю та виконує посередницькі функції у сфері матеріально-технічного постачання. Така диверсифікація дозволяє знизити залежність від окремих товарних груп і підвищити стійкість до ринкових коливань.

Хоча ТОВ «МАДОК» не здійснює власного виробництва, його діяльність має чітко виражений виробничо-комерційний характер, оскільки підприємство формує, управляє та реалізує товарні потоки. Асортимент продукції охоплює

деталі двигунів, елементи трансмісії, ходову частину автомобілів, а також технічні комплектуючі для сільськогосподарської техніки.

Продукція підприємства використовується широким колом споживачів, зокрема автосервісними станціями, транспортними підприємствами, аграрними суб'єктами господарювання та підприємствами малого бізнесу. Висока оборотність товарних запасів та постійне оновлення асортименту дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни попиту.

Діяльність підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції з боку інших оптових постачальників автозапчастин. Основними факторами конкурентної боротьби є ціна, ширина асортименту, надійність постачань та швидкість виконання замовлень. Водночас ТОВ «МАДОК» підтримує стабільні відносини з постачальниками, що дозволяє мінімізувати логістичні ризики та забезпечити ритмічність поставок.

Для всебічної оцінки результатів господарської діяльності підприємства та виявлення основних тенденцій його розвитку у звітному періоді проведено аналіз базових економічних показників. Такий аналіз дозволяє комплексно охарактеризувати ефективність функціонування підприємства в умовах ринкового середовища, рівень його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

У таблиці 2.1 наведено систему ключових економічних показників, які відображають обсяги виробництва та реалізації продукції, структуру та рівень витрат, фінансові результати діяльності, а також ефективність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства. Дослідження динаміки зазначених показників дає змогу простежити зміни у виробничо-господарській діяльності, виявити позитивні й негативні тенденції, а також визначити фактори, що вплинули на кінцеві результати.

Узагальнення отриманих результатів аналізу створює аналітичну основу для оцінки фінансово-економічного стану підприємства, виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності та формування обґрунтованих

управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних економічних показників

Назва показника	Рік				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Чистий дохід, тис. грн.	3318,80	3432,50	3332,50	3350	3,43	-2,91	0,53
Собівартість, тис. грн.	2312,60	2319,10	2312,60	2220,4	0,28	-0,28	-3,99
Чистий прибуток, тис. грн.	253,40	284,80	302,30	299,20	12,39	6,14	-1,03
Активи загальні, тис. грн.	1415,50	1377,60	1491,10	1499,40	-2,68	8,24	0,56
Оборотні активи, тис. грн.	1406,00	1374,50	1489,20	1497,20	-2,24	8,34	0,54
Поточні зобов'язання, тис. грн.	10,90	8,10	4	5,10	-25,69	-50,62	27,50
Власний капітал, тис. грн.	1404,60	1369,50	1373,00	1346,00	-2,50	0,26	-1,97
Запаси, тис. грн.	883,80	1005,70	1183,30	1166,70	13,79	17,66	-1,40
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	8,1	8,8	5,7	2,05	8,64	-35,23	-64,03
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	3	6	10	-25	100	66,67
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	452,69	442,7	960,93	1820,32	-2,21	117,06	89,43
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	829,7	1144,17	555,42	335	37,90	-51,46	-39,69
Коеф. оборотності запасів, разів	2,62	2,45	2,11	1,99	-6,49	-13,88	-5,69
Коеф. поточної ліквідності, разів	1,2	1,7	3	2,9	41,67	76,47	-3,33
Коеф. автономії, разів	0,99	0,99	0,92	0,90	-	-7,07	-2,17
Рентабельність продажів, %	7,64	8,30	8,35	9,02	8,67	0,69	8,02
Рентабельність активів, %	17,9	20,67	20,27	19,95	-99,95	-1,94	-1,58

Аналіз фінансово-економічних показників за 2021–2024 роки свідчить про загалом стабільний розвиток підприємства з окремими ознаками уповільнення ділової активності у 2024 році.

Чистий дохід упродовж аналізованого періоду змінювався незначно: у 2022 році спостерігалось зростання, у 2023 — спад, а у 2024 році — незначне відновлення. Собівартість має тенденцію до зниження, особливо у 2024 році, що позитивно впливає на фінансовий результат. Чистий прибуток стабільно зростав до 2023 року, однак у 2024 році дещо зменшився, що може свідчити про зростання витрат або зниження ефективності використання ресурсів.

Активи підприємства в цілому зросли, переважно за рахунок оборотних активів, що вказує на розширення операційної діяльності. Водночас власний капітал поступово скорочується, а коефіцієнт автономії знижується, що свідчить про послаблення фінансової незалежності підприємства, хоча її рівень залишається достатньо високим.

Запаси істотно зросли у 2022–2023 роках, але у 2024 році почали скорочуватися. Разом із цим коефіцієнт оборотності запасів постійно знижується, що вказує на уповільнення їх обігу та можливе неефективне управління запасами.

Показники ліквідності значно покращилися у 2022–2023 роках і залишаються на високому рівні у 2024 році, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Рентабельність продажів та активів зросла до 2023 року, однак у 2024 році дещо знизилася, що може бути сигналом зменшення ефективності діяльності.

Отже, підприємство загалом є фінансово стійким і платоспроможним, проте у 2024 році простежуються негативні тенденції щодо оборотності запасів, рентабельності та власного капіталу. Для покращення фінансового стану доцільно зосередитися на оптимізації запасів, підвищенні ефективності використання активів та зміцненні власного капіталу.

2.2 Аналіз персоналу та продуктивності оплати праці

Трудовий потенціал являє собою сукупність можливостей трудового ресурсу, які оцінюються як за кількісними, так і за якісними характеристиками. Зокрема, до цих характеристик належать такі складові, як вік, стать, рівень освіти, професійні навички, стан здоров'я, досвід роботи та інші параметри. Даний аспект має ключове значення, оскільки саме трудовий потенціал визначає ефективність і темпи діяльності організації. [25, с. 325]

Персонал підприємства є однією з найсуттєвіших складових його функціонування, оскільки за рахунок людського ресурсу стає можливим упровадження різноманітних інноваційних рішень. Це сприяє вдосконаленню не лише технічного обладнання, але й підвищенню кваліфікації працівників. Завдяки інтеграції своїх унікальних стратегічних і оперативних підходів, людський фактор набуває центрального значення у процесах інтелектуалізації та інформатизації виробничої діяльності. [26, с. 259]

Одним з ключових завдань будь-якого підприємства є забезпечення себе кваліфікованими кадрами, які володіють необхідними професійними навичками, знаннями, досвідом і компетенціями. За умов наявності такого персоналу підприємство здатне ефективно та доцільно використовувати свій ресурсний потенціал, що сприятиме досягненню високих показників продуктивності праці. Показник продуктивності праці виступає важливим аналітичним інструментом, що ілюструє рівень відповідності використання трудових ресурсів організації її стратегічним цілям. Він дозволяє оцінити здатність організації досягати оптимальних обсягів виробництва за рахунок раціональної організації роботи трудового ресурсу. [27]

Для оцінки рівня забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та аналізу ефективності кадрової політики доцільно розглянути динаміку показників руху персоналу ТОВ «МАДОК» за 2021–2024 роки, результати представлені в таблиці 2.2. Аналіз чисельності працівників, обсягів прийому та звільнення персоналу, а також відповідних коефіцієнтів обороту і плинності кадрів дає змогу оцінити стабільність кадрового складу підприємства,

інтенсивність його оновлення та вплив змін у персоналі на результати господарської діяльності.

Таблиця 2.2 – Аналіз забезпечення підприємства персоналом

Показники забезпеченості персоналом	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	3318,80	3432,50	3332,50	3350
Середньооблікова чисельність працівників всього, осіб	4	3	6	10
З них:				
Робітники, осіб	3	2	5	9
Керівники, осіб	1	1	1	1
Прийнято на роботу, осіб	1	4	1	2
Звільнено з роботи, осіб	2	1	5	4
Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,25	1,33	0,17	0,2
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,25	0,33	0,83	0,4
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,5	0,33	0,83	0,4

Проведений аналіз показників забезпеченості персоналом свідчить про суттєві зміни в кадровому складі ТОВ «МАДОК» упродовж 2021–2024 років. У 2021 році кадрова ситуація на підприємстві характеризувалася відносною стабільністю, що підтверджується однаковими значеннями коефіцієнтів обороту по прийому та звільненню. У 2022 році відсутність прийому персоналу за одночасного звільнення працівників призвела до підвищення коефіцієнта плинності кадрів, що свідчить про певне скорочення трудового потенціалу підприємства.

Починаючи з 2023 року, спостерігається активне зростання чисельності персоналу, зумовлене розширенням діяльності підприємства. Це підтверджується високими значеннями коефіцієнта обороту по прийому. Водночас у 2024 році коефіцієнт плинності кадрів знизився, що свідчить про стабілізацію кадрового складу та підвищення ефективності управління

персоналом. Загалом динаміка показників вказує на посилення трудового потенціалу підприємства та формування передумов для подальшого зростання його виробничих і конкурентних можливостей.

Наступний етап аналізу персоналу буде оцінка продуктивності праці та ефективності оплати праці, результати представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка продуктивності праці та ефективності оплати праці

Показники	Роки (періоди)			
	2021	2022	2023	2024
Товарообіг тис. грн.	3318,80	3432,50	3332,50	3350
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	452,69	442,7	960,93	1820,32
Фонд оплати праці робітників, тис. грн.	428,25	400,86	840,8	1613,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	3	6	10
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	3	2	5	9
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	9431,01	12297,22	13334,63	15639,33
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн.	11895,83	16702,5	14013,33	16854,81
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	829,7	1144,17	555,42	335
Середньорічна продуктивність праці одного робітника, тис. грн.	1106,26	1716,25	666,5	372,22

Проведений аналіз показників оплати праці та продуктивності праці за 2021–2024 роки свідчить про суттєві зміни в кадрово-економічних параметрах діяльності підприємства. У досліджуваному періоді товарообіг підприємства загалом залишався відносно стабільним, коливаючись у межах 3318,8–3350 тис. грн, що не супроводжувалося пропорційним зростанням обсягів реалізації.

Водночас фонд оплати праці працівників має чітку тенденцію до зростання, особливо у 2023–2024 роках. У 2024 році фонд оплати праці працівників збільшився більш ніж у чотири рази порівняно з 2021 роком, що зумовлено істотним зростанням середньооблікової чисельності персоналу, а також підвищенням рівня оплати праці. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо фонду оплати праці робітників.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника та одного робітника впродовж аналізованого періоду зростала, що свідчить про покращення рівня матеріального стимулювання персоналу. Найвищі значення заробітної плати зафіксовані у 2024 році, що позитивно впливає на мотивацію працівників та стабільність кадрового складу.

Разом із тим, показники середньорічної продуктивності праці одного працівника та одного робітника мають тенденцію до зниження, особливо у 2023–2024 роках. Це свідчить про випереджальне зростання чисельності персоналу та фонду оплати праці порівняно з темпами зростання товарообігу. Така ситуація вказує на необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізації чисельності персоналу та впровадження заходів, спрямованих на зростання продуктивності праці.

Загалом отримані результати свідчать про посилення соціальної складової управління персоналом, однак водночас актуалізують потребу у вдосконаленні організації праці та підвищенні економічної віддачі від використання трудових ресурсів підприємства.

Ефективність оплати праці є одним із ключових показників результативності використання трудових ресурсів підприємства. Вона характеризує, який обсяг товарообігу та прибутку отримує підприємство з кожної гривні витрат на оплату праці. [28, с. 427] Аналіз таких показників дає змогу оцінити доцільність зростання фонду оплати праці, співвідношення між продуктивністю праці та заробітною платою, а також вплив витрат на персонал на фінансові результати діяльності підприємства, результати в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4– Показники ефективності оплати праці

Показники	2021	2022	2023	2024
Ефективність оплати праці працівників, грн./грн.	7,33	7,75	3,47	1,84
Ефективність оплати праці робітників, грн./грн.	7,75	8,56	3,96	2,08
Зарплатоємність продукції, грн./грн.	0,14	0,13	0,29	0,54
Зарплатовіддача, грн./грн.	7,33	7,75	3,47	1,84
Рентабельність витрат на оплату праці, грн./грн.	0,56	0,64	0,29	0,16
Коефіцієнт випередження, %	1,00	1,22	0,49	0,60

Аналіз показників ефективності оплати праці свідчить, що у 2021–2022 роках підприємство характеризувалося високою зарплатовіддачею та ефективністю використання фонду оплати праці. У 2022 році спостерігалось випередження темпів зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати, що є позитивною тенденцією.

Разом з тим, у 2023–2024 роках відбулося різке зниження ефективності оплати праці, що пов'язано зі значним зростанням фонду заробітної плати при одночасному скороченні середньорічної продуктивності праці. Це призвело до зростання зарплатоємності продукції та зниження рентабельності витрат на оплату праці.

2.3 Аналіз основних фондів підприємства

Основні виробничі фонди виступають матеріальною основою функціонування підприємства, визначаючи рівень його виробничого потенціалу та можливості здійснення господарської діяльності. [29, с. 54]. Від їх кількісного складу, технічного рівня та ефективності використання безпосередньо залежать обсяги виробництва, собівартість продукції, якість товарів і загальні фінансові результати підприємства. Результативність застосування основних виробничих фондів значною мірою зумовлена їх технічним станом, ступенем фізичного і морального зносу, а також придатністю до подальшої експлуатації в умовах змінного ринкового середовища [30].

Проведення детального аналізу стану основних засобів дає можливість оцінити рівень їх фізичного старіння, виявити застаріле або неефективно використовуване обладнання, а також визначити своєчасність оновлення виробничих фондів. [31, с. 47]. Крім того, результати такого аналізу слугують підґрунтям для обґрунтування потреби в інвестиціях, спрямованих на модернізацію, реконструкцію або повну заміну основних засобів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню технічного рівня виробництва, зростанню

продуктивності праці та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. [32, с. 147].

Таблиця 2.5 містить дані про стан основних виробничих фондів (ОВФ) ТОВ «МАДОК» за період 2021–2024 років. У ній представлено показники первісної, зносної та залишкової вартості, а також відповідні коефіцієнти, що демонструють динаміку ефективності використання ресурсів підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз стану основних фондів підприємства

Показники	Роки				Відхилення, тис. грн		
	2021	2022	2023	2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Середнорічна вартість основних ОВФ, тис. грн.	8,8	6,3	2,5	2,05	-2,5	-3,8	-0,45
Первісна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	23,6	27,4	27,4	27,4	3,8	0	0
Знос основних виробничих фондів, тис. грн.	15,5	17,9	25,5	15,0	2,4	7,6	-15,5
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	8,1	9,5	1,9	2,2	1,4	-7,6	0,3
Коефіцієнт зносу, %	0,66	0,65	0,93	0,55	-	-	-
Коефіцієнт придатності, %	0,34	0,35	0,07	0,45	-	-	-

Аналіз динаміки показників стану основних виробничих фондів упродовж 2021–2024 років засвідчує, що первісна вартість основних засобів підприємства збільшилася в 2022 році на 3,8 тис. грн. У подальші роки – 2023 та 2024 – цей показник залишався незмінним, що відображає незначну інвестиційну активність підприємства у напрямі придбання або введення в експлуатацію нових основних засобів.

Протягом 2021–2023 років спостерігалася тенденція до зростання суми зносу основних виробничих фондів, що свідчить про їх поступове фізичне старіння. Проте у 2024 році зафіксовано значне зниження суми зносу на 15,5 тис. грн. Це може бути обумовлено проведенням переоцінки, списанням морально чи фізично зношених активів або реалізацією заходів, спрямованих на їх відновлення.

Залишкова вартість основних фондів демонструвала позитивну динаміку в 2022 році, збільшившись на 1,4 тис. грн, проте в наступному році вона суттєво скоротилася на 7,6 тис. грн. Такий результат указує на погіршення технічного

стану основних засобів підприємства. У 2024 році залишкова вартість дещо зросла, однак її абсолютний рівень залишається низьким.

У 2023 році коефіцієнт зносу досяг критичного рівня, становивши 0,93. Це свідчить про високий ступінь зношеності основних виробничих фондів підприємства. Проте у 2024 році даний показник зменшився до 0,55, водночас коефіцієнт придатності підвищився до 0,45. Такі зміни свідчать про часткове покращення технічного стану основних засобів.

Рух основних виробничих фондів є важливим показником ефективності управління матеріально-технічною базою підприємства. Аналіз середньорічної та залишкової вартості основних засобів, а також коефіцієнтів їх оновлення і вибуття дозволяє оцінити інтенсивність відтворювальних процесів, своєчасність заміни застарілих фондів та рівень інвестиційної активності підприємства. [33, с. 87].

У таблиці 2.6 наведено аналіз руху основних фондів ТОВ «МАДОК» за 2021–2024 роки на основі даних фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху основних виробничих фондів підприємства

Показники	Роки				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	8,1	8,8	5,7	2,05	8,64	-35,23	-64,03
Залишкова вартість ОВФ, тис. грн.	8,1	9,5	1,9	2,2	17,28	-80	15,78
Коефіцієнт оновлення, %	0,46	0,16	0,00	0,00	-	-	-
Коефіцієнт вибуття, %	0,00	0,00	0,31	0,00	-	-	-

Аналіз показників стану та руху основних виробничих фондів (ОВФ) за 2021–2024 роки свідчить про негативні тенденції у відтворенні та використанні основних засобів підприємства.

Середньорічна вартість ОВФ має чітко виражену тенденцію до зменшення: після незначного зростання у 2022 році відбулося різке скорочення у 2023 році та особливо у 2024 році. Це вказує на суттєве зменшення виробничого потенціалу підприємства та можливе вибуття або повну амортизацію основних засобів.

Залишкова вартість ОВФ у 2022 році зросла, однак у 2023 році різко скоротилася, що свідчить про значне фізичне та моральне зношення основних фондів або їх вибуття. Незначне зростання показника у 2024 році є позитивним сигналом, проте воно не компенсує загального падіння вартості ОВФ.

Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів різко зменшився у 2022 році, а у 2023–2024 роках дорівнює нулю, що свідчить про повну відсутність інвестицій у придбання або введення в експлуатацію нових основних засобів. Водночас коефіцієнт вибуття у 2023 році становив 0,31, що підтверджує інтенсивне списання або вибуття ОВФ без їх подальшого відновлення. Аналіз основних фондів підприємства передбачає всебічну оцінку їх складу, структури, динаміки, технічного стану та рівня ефективності використання.

Таким чином, підприємство характеризується критичним рівнем скорочення та старіння основних виробничих фондів. Відсутність оновлення ОВФ у поєднанні з їх вибуттям може негативно вплинути на обсяги виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства. Для забезпечення стабільного розвитку доцільно розробити та реалізувати інвестиційну програму з оновлення та модернізації основних засобів.

У процесі проведення такого аналізу особлива увага приділяється визначенню ступеня фізичного та морального зносу основних засобів, інтенсивності їх оновлення і вибуття, а також співвідношенню між активною та пасивною частинами основних фондів.

Важливе значення мають показники фондovіддачі та фондоозброєності праці, які дозволяють оцінити рівень використання виробничого потенціалу підприємства та ступінь забезпеченості працівників основними засобами. [34, с. 146] Аналіз динаміки цих показників дає змогу встановити, наскільки ефективно задіяні основні фонди у виробничому процесі та як їх використання впливає на кінцеві результати господарської діяльності. [35, с.70]

Отримані в результаті аналізу дані дозволяють виявити наявні резерви підвищення ефективності використання основних фондів, обґрунтувати доцільність їх модернізації чи заміни, а також сформулювати управлінські рішення,

спрямовані на оптимізацію структури основних засобів і забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз основних фондів відіграє ключову роль у комплексній оцінці діяльності підприємства, оскільки дозволяє всебічно охарактеризувати стан, технічний рівень та ефективність використання його матеріально-технічної бази. Він дає змогу визначити, наскільки наявні основні засоби відповідають потребам виробництва, забезпечують оптимальні обсяги продукції, впливають на рівень витрат і продуктивність праці, а також на фінансові результати господарської діяльності загалом.

Завдяки аналізу можна своєчасно виявляти проблемні ділянки у використанні основних фондів, планувати їх оновлення, модернізацію або заміну, а також обґрунтовувати інвестиційні потреби для підтримки та розвитку виробничого потенціалу.

Крім того, оцінка стану основних засобів дозволяє підприємству підвищувати ефективність виробничих процесів, оптимізувати витрати та створювати передумови для довгострокової фінансової стійкості і конкурентоспроможності на ринку.. [36, с. 187]

Крім того, результати аналізу основних фондів дають змогу окреслити перспективні напрями розвитку підприємства, зокрема щодо модернізації виробничих потужностей, підвищення технічного рівня обладнання та оптимізації структури основних засобів.

Це є надзвичайно важливим в умовах постійно змінюваного ринкового середовища, зростання конкуренції та необхідності забезпечення стійкої конкурентоспроможності й довгострокового розвитку підприємства.

Для аналізу стану, динаміки та ефективності використання основних засобів підприємства доцільно застосовувати систему комплексних показників. [37, с. 324]

У представленій таблиці 2.7 відображено зміни ключових характеристик, що включають середньорічну вартість основних засобів, ступінь їх зносу,

фондовіддачу, фондоємність, матеріаломісткість та рентабельність основних засобів за період 2021–2024 років.

Дослідження змін цих показників і їх процентних відхилень сприяє виявленню тенденцій у використанні основних засобів, оцінці ефективності вкладених інвестицій, а також визначенню впливу технічного стану виробничого потенціалу на фінансові показники діяльності підприємства. [38] Отримані дані формують базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оновлення, модернізації чи оптимізації основних засобів.

Таблиця 2.7 – Показники використання основних засобів підприємства

Показник	Рік				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	3318,80	3432,50	3332,50	3350	3,43	-2,91	0,53
Чистий прибуток, тис. грн.	253,40	284,80	302,30	299,20	12,39	6,14	-1,03
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	8,10	8,80	5,70	2,05	8,64	-35,23	-64,04
Коефіцієнт зносу, %	0,66	0,65	0,93	0,55	-	-	-
Фондовіддача, грн./грн.	409,73	390,06	584,65	1634,15	-4,80	49,89	179,51
Фондоємність, грн./грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	5,04	-33,28	-64,22
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,70	0,68	0,69	0,66	-3,04	2,71	-4,49
Рентабельність ОВФ, %	31,28	32,36	53,04	145,95	3,45	63,87	175,20

Аналіз показників ефективності використання виробничих ресурсів за 2021–2024 роки свідчить про неоднозначні, але в цілому позитивні тенденції в діяльності підприємства.

Обсяг виробленої продукції протягом періоду залишався відносно стабільним: зростання у 2022 році змінилося спадом у 2023 році та незначним відновленням у 2024 році. Чистий прибуток мав стійку тенденцію до зростання до 2023 року, що свідчить про підвищення ефективності діяльності, однак у 2024 році спостерігається незначне його скорочення.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів різко скорочується, що вказує на зменшення виробничого потенціалу підприємства та високий рівень зношеності основних засобів.

Коефіцієнт зносу у 2023 році досяг критичного рівня, що підтверджує значне фізичне старіння основних фондів, хоча у 2024 році ситуація дещо покращилася. На цьому тлі фондівіддача та рентабельність ОВФ зростають надзвичайно швидкими темпами, особливо у 2024 році, що зумовлено не стільки зростанням обсягів виробництва, скільки різким скороченням вартості основних фондів.

Фондоємність має тенденцію до зниження, що формально свідчить про ефективніше використання основних засобів. Матеріаломісткість продукції протягом періоду зменшується, особливо у 2024 році, що вказує на покращення використання матеріальних ресурсів та зниження витрат матеріалів на одиницю продукції.

Отже, підприємство демонструє зростання показників ефективності використання основних фондів і матеріальних ресурсів, однак ці результати досягнуті переважно за рахунок скорочення обсягу ОВФ, а не їх оновлення. За відсутності інвестицій у модернізацію основних засобів така тенденція може негативно позначитися на довгостроковій виробничій спроможності та конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінки ефективності використання основних засобів підприємства проаналізовано залежність рентабельності ОЗ від чистого прибутку. Графічне подання, на рисунку 2.1, дає змогу наочно простежити вплив фінансових результатів на рівень рентабельності основних засобів у динаміці. [39, с. 54]

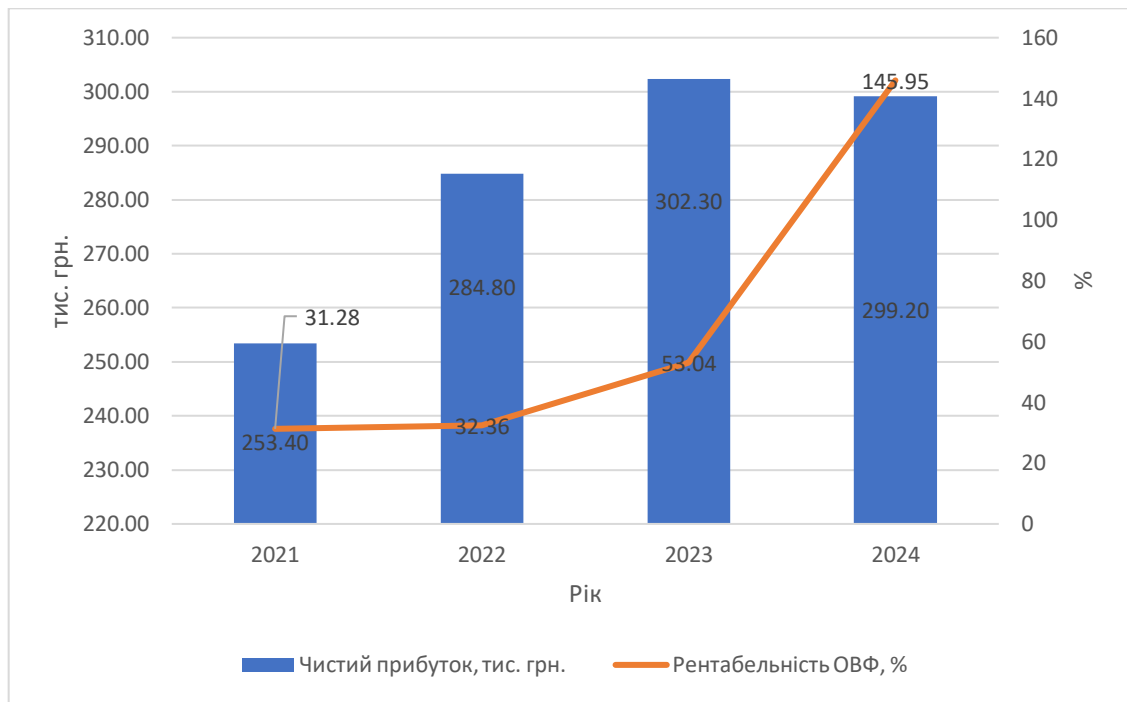


Рис. 2.1 – Залежність рентабельності основних засобів від чистого прибутку ТОВ «МАДОК» у 2021–2024 рр.

Побудований графік залежності рентабельності основних засобів від чистого прибутку наочно демонструє, що зростання чистого прибутку підприємства супроводжується підвищенням рівня рентабельності ОЗ. Особливо різке зростання показника у 2024 році зумовлене поєднанням відносно стабільного прибутку та суттєвого скорочення середньорічної вартості основних засобів. Це свідчить про підвищення інтенсивності їх використання, проте водночас вказує на ризик надмірного зносу та недостатнього оновлення основних фондів. [40, с. 156]

Отже, результати аналізу таблиці та графіка дозволяють зробити висновок, що підвищення показників ефективності використання основних засобів є наслідком їх скорочення та високого рівня зносу, а не результатом активної інвестиційної чи оновлювальної політики. Для забезпечення сталого розвитку підприємству доцільно розглянути можливість оновлення та модернізації основних засобів з метою зниження рівня зносу та підвищення реальної виробничої ефективності.

2.4 Аналіз оборотних засобів та рентабельності підприємства

Оборотні кошти відіграють ключову роль у забезпеченні поточної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливають на його ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість.

Вони є тим фінансовим ресурсом, який підприємство може швидко використати для покриття поточних зобов'язань, оплати постачальникам, розрахунків із персоналом та здійснення інших поточних витрат.

Нестача оборотних коштів може призвести до фінансових труднощів, затримки виробничих процесів або навіть до тимчасової неплатоспроможності. [41, с. 149]

Структурно-динамічний аналіз оборотних коштів дозволяє не лише оцінити зміну їх загального обсягу, а й детально вивчити трансформацію окремих складових, таких як запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти.

Такий підхід допомагає виявити, які елементи оборотних активів зростають або зменшуються, і як ці зміни впливають на фінансову ефективність підприємства. Наприклад, надмірне збільшення запасів може сигналізувати про неефективне управління виробничими процесами або закупівлями, тоді як зростання дебіторської заборгованості може свідчити про ризики затримок платежів від контрагентів. [42, с. 128]

Результати структурно-динамічного аналізу, наведені в таблиці 2.8, дозволяють отримати комплексну картину руху оборотних коштів і слугують основою для прийняття управлінських рішень щодо їх оптимізації.

На основі цих даних керівництво підприємства може розробляти стратегії ефективного використання оборотних активів, зменшення надлишкових запасів, скорочення дебіторської заборгованості та забезпечення необхідного рівня грошових коштів для підтримки стабільної діяльності. [43, с. 273]

Таким чином, систематичний аналіз оборотних коштів є не лише інструментом фінансового контролю, але й важливим механізмом підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8 – Структурно-динамічний аналіз оборотних коштів підприємства

Показник	Рік				Відхилення показників, %		
	2021	2022	2023	2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Оборотні кошти, всього, тис. грн.	1406,00	1374,50	1489,20	1497,20	–31,5	114,7	8,0
У т.ч. виробничі запаси, тис. грн.	883,8	1 005,7	1 183,3	1 150,0	121,9	177,6	–33,3
Грошові кошти в касі та на рахунках, тис. грн.	347,8	241,2	305,9	255,2	–106,6	64,7	–50,7
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	172,9	126,1	86,0	92,0	–46,8	–40,1	6,0

Проведений структурно-динамічний аналіз оборотних коштів підприємства за 2021–2024 роки показав, що їх загальний обсяг у цілому зріс на 91,2 тис. грн, що свідчить про поступове розширення операційної діяльності підприємства.

Найбільшу частку в структурі оборотних коштів протягом усього періоду займають виробничі запаси, питома вага яких у 2023 році досягла 79,4 %, що може свідчити про уповільнення оборотності матеріальних ресурсів.

Позитивною тенденцією є зменшення дебіторської заборгованості у 2021–2023 роках, що вказує на покращення платіжної дисципліни контрагентів. Водночас коливання обсягів грошових коштів свідчать про нестабільність ліквідної позиції підприємства та потребують додаткового контролю з боку управління.

З метою оцінки ефективності формування та використання оборотних засобів ТОВ «Мадок» проведемо аналіз їх обсягу, структури та швидкості обороту за 2021–2024 роки.

У таблиці 2.9 наведено розрахунок середньорічної вартості оборотних засобів, показників їх обіговості, тривалості одного обороту, коефіцієнта закріплення та рентабельності оборотних коштів.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників використання оборотних засобів

Показник	Рік				Відхилення %		
	2021	2022	2023	2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	3318,80	3432,50	3332,50	3350,00	3,43	-2,91	0,53
Оборотні кошти, всього, тис. грн.	1406,00	1374,50	1489,20	1497,20	-2,24	8,34	0,54
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	1361,60	1390,30	1431,90	1493,20	2,11	2,99	4,28
Собівартість, тис. грн.	2312,60	2319,10	2312,60	2220,40	0,28	-0,28	-3,99
Коефіцієнт обороту оборотних засобів, разів	2,44	2,47	2,33	2,24	1,29	-5,73	-3,60
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	147,70	145,81	154,68	160,46	-1,27	6,08	3,74
Коефіцієнт закріплення оборотних засобів, %	0,41	0,41	0,43	0,45	-1,27	6,08	3,74
Рентабельність оборотних коштів, %	1,03	0,99	1,04	1,00	-4,26	5,20	-3,59
Вивільнення (-) / додаткова потреба (+), тис. грн	-	-17,95	82,10	53,78	-	-557,47	-34,50

Аналіз показників оборотних коштів підприємства за 2021–2024 роки свідчить про певну нестабільність у їх використанні та зміні ефективності оборотних активів. Загальний обсяг оборотних коштів у 2022 році зменшився на 2,24 % порівняно з 2021 роком, що вказує на незначне скорочення ресурсів, доступних для поточної діяльності. Проте у 2023–2024 роках спостерігається збільшення їх обсягу на 8,34 % і 0,54 % відповідно, що свідчить про зростання потреб підприємства у фінансових ресурсах для підтримки виробництва.

Середньорічна вартість оборотних засобів зростала стабільно, що разом із незначним падінням собівартості продукції у 2024 році забезпечило зниження коефіцієнта обороту оборотних коштів з 2,44 разів у 2021 році до 2,24 разів у 2024 році. Це свідчить про уповільнення обігу оборотних засобів та збільшення тривалості їх обороту, що потребує більш ретельного контролю за ефективністю використання активів.

Коефіцієнт закріплення оборотних коштів збільшився з 0,41 % у 2021 році до 0,45 % у 2024 році, що вказує на більшу потребу підприємства у ресурсах для забезпечення одиниці виробленої продукції. Рентабельність оборотних коштів залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 0,99–1,04 %, що свідчить про помірну ефективність використання оборотних активів.

За результатами аналізу також видно, що підприємству у 2022 році вдалося вивільнити частину оборотних коштів (-17,95 тис. грн), тоді як у 2023 та 2024 роках спостерігається додаткова потреба в коштах (82,10 тис. грн і 53,78 тис. грн), що вимагає оптимізації структури оборотних активів та підвищення ефективності їх використання.

Загалом, результати аналізу вказують на необхідність покращення контролю за запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами для забезпечення стабільної фінансової стійкості та підвищення ефективності використання оборотних коштів. Порівняльний аналіз тривалості одного обороту та рентабельності оборотних коштів відображений на рисунку 2.2.

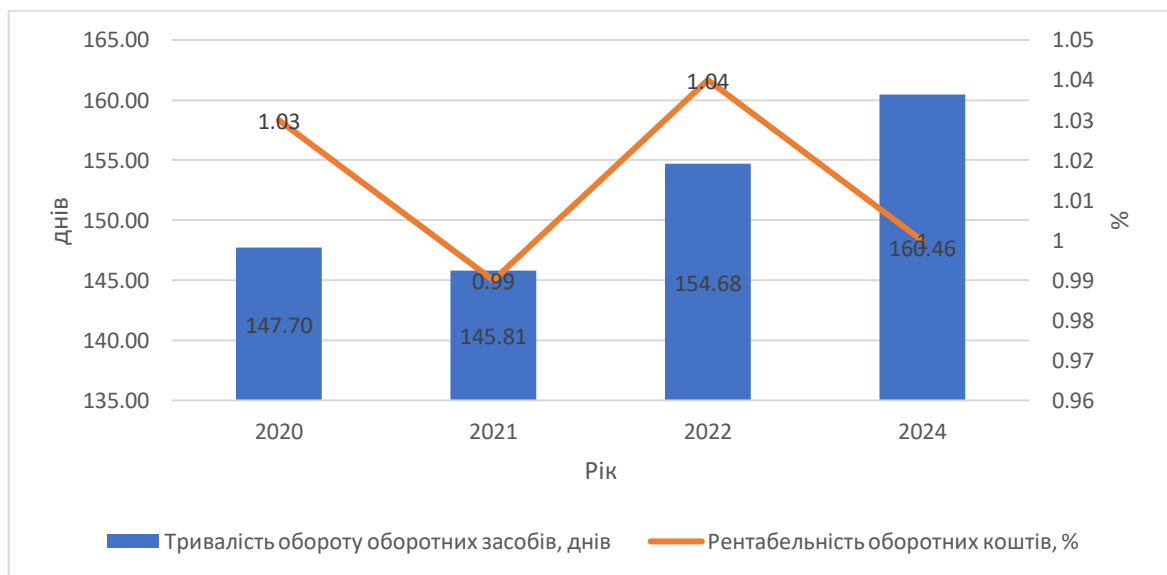


Рис. 2.2 – Динаміка тривалості обороту та рентабельності оборотних коштів ТОВ «МАДОК» за 2021–2024 роки

Графік відображає порівняльну динаміку тривалості обороту оборотних коштів та рентабельності оборотних коштів за період 2021–2024 років, що дозволяє оцінити ефективність їх використання та взаємозв'язок між швидкістю обігу ресурсів і фінансовою результативністю підприємства.

У таблиці 2.10 представлено динаміку ключових показників фінансового стану підприємства за період 2021–2024 років. Зокрема, було здійснено аналіз коефіцієнта поточної ліквідності, який визначає спроможність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов’язання. Крім того, розглянуто показник оборотності запасів, що характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів у господарській діяльності. Дослідження змін цих показників у часовому аспекті дозволяє оцінити як рівень платоспроможності підприємства, так і тенденції управління його оборотними активами. Графічне відображення представлено на рисунку 2.3.

Таблиця 2.10 – Коефіцієнт поточної ліквідності та оборотність запасів

Рік	Коефіцієнт поточної ліквідності, разів	Коефіцієнт обороту оборотних засобів, разів
2021	1,2	2,44
2022	1,7	2,47
2023	3	2,33
2024	2,9	2,24

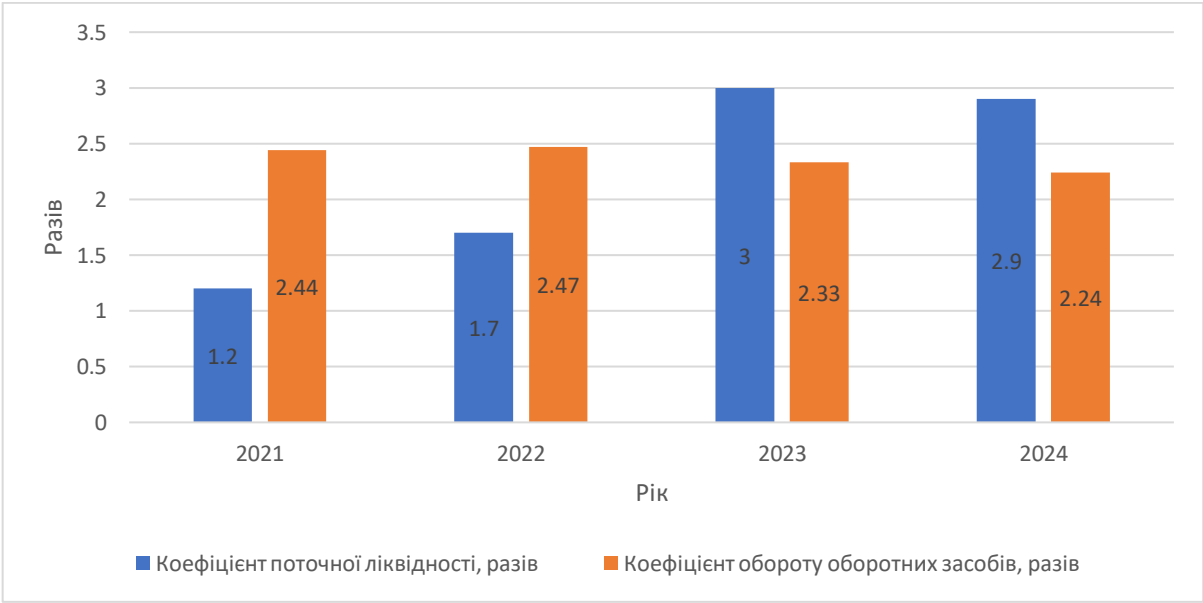


Рис. 2.3 – Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта обороту оборотних засобів ТОВ «МАДОК» за 2021–2024 роки

Аналіз діаграми показує, що коефіцієнт поточної ліквідності підприємства значно зріс з 1,2 у 2021 році до 3,0 у 2023 році, а у 2024 році дещо знизився до 2,9. Це свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої

короткострокові зобов'язання власними оборотними активами. Водночас коефіцієнт обороту оборотних засобів зменшувався з 2,44 разів у 2021 році до 2,24 разів у 2024 році, що свідчить про уповільнення обігу ресурсів і зростання часу, необхідного для їх повного використання. Така тенденція вказує на необхідність підвищення ефективності управління оборотними активами, щоб забезпечити оптимальний баланс між ліквідністю та швидкістю обігу коштів.

З метою оцінки фінансових результатів діяльності ТОВ «Мадок» проведено аналіз показників прибутковості та рентабельності підприємства за 2021–2024 роки. У таблиці 2.11 відображено динаміку чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, валового та чистого прибутку, а також рівня рентабельності та рентабельності продукції.

Таблиця 2.11 – Динаміка прибутковості та рентабельності підприємства

Показник	Рік				Відхилення %		
	2021	2022	2023	2024	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Чистий дохід, тис. грн.	3318,80	3432,50	3332,50	3350,00	3,43	-2,91	0,53
Собівартість, тис. грн.	2312,60	2319,10	2312,60	2220,40	0,28	-0,28	-3,99
Валовий прибуток, тис. грн.	1006,20	1113,40	1019,90	1129,60	10,65	-8,40	10,76
Платежі до бюджету (податок), тис. грн.	86,00	61,10	61,00	61,10	-28,95	-0,16	0,16
Чистий прибуток, тис. грн.	253,40	284,80	302,30	299,20	12,39	6,14	-1,03
Рівень рентабельності продажів, %	7,64	8,30	9,07	8,93	8,67	9,33	-1,54
Рентабельність продукції, %	43,51	48,01	44,10	50,87	10,34	-8,14	15,35

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2021–2024 роки свідчить про стабільне зростання ефективності його діяльності. Чистий дохід коливався незначно, проте валовий прибуток зріс на 10,76 % у 2024 році порівняно з попереднім роком, що свідчить про поліпшення контролю за собівартістю продукції, яка в цей період знизилася. Чистий прибуток підприємства збільшився до 302,3 тис. грн у 2023 році, а рівень рентабельності продажів досяг 9,07 %, що свідчить про підвищення доходності реалізації продукції. Рентабельність

продукції зросла до 50,87 %, демонструючи загальне покращення фінансових показників і ефективності виробничо-господарської діяльності.

Ілюстрація динаміки фінансових показників підприємства за 2021–2024 роки, зокрема чистого доходу, валового та чистого прибутку, а також рівня рентабельності продажів і продукції представлена на рисунку 2.5. Таке порівняння дозволяє наочно оцінити ефективність діяльності підприємства, взаємозв’язок між доходами та прибутком, а також зміну прибутковості продукції у часі.

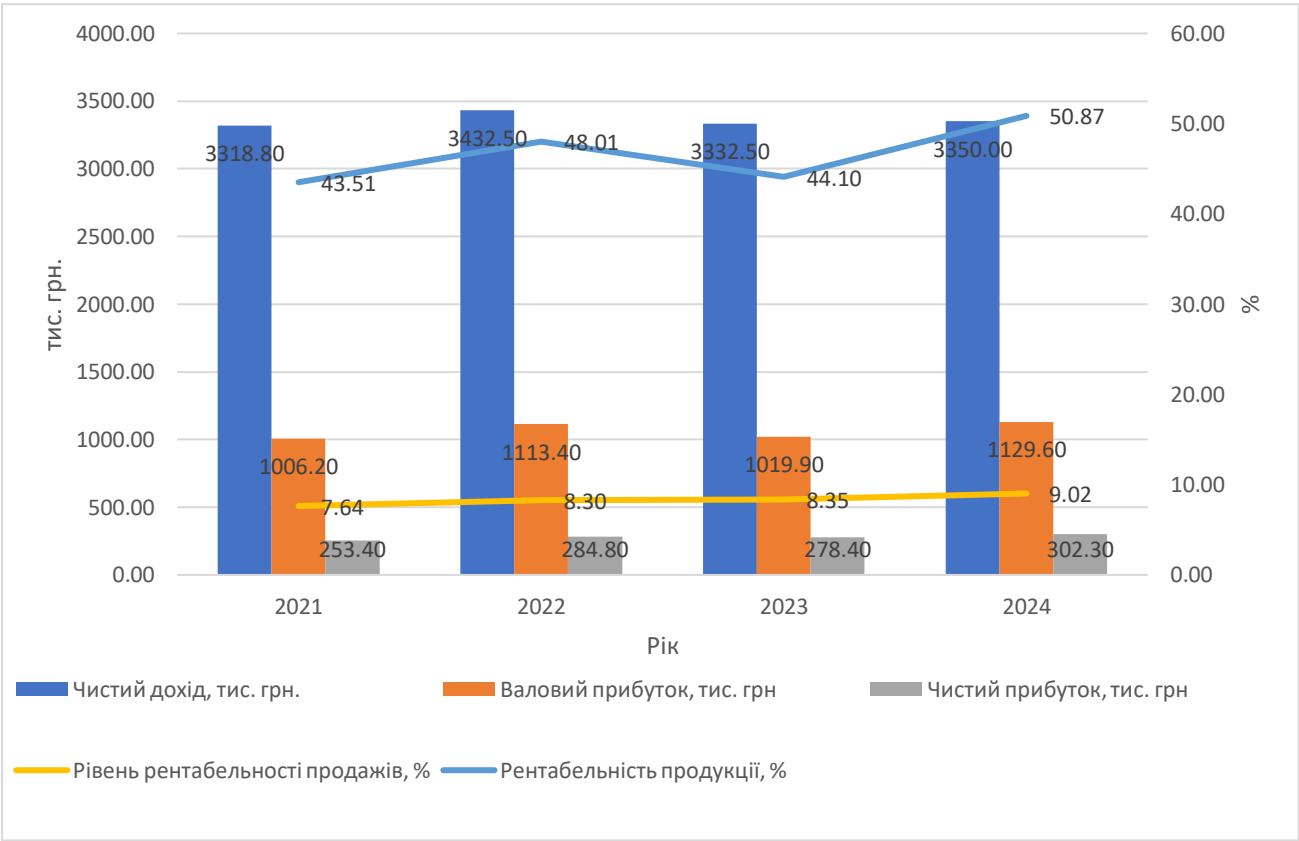


Рис. 2.5 – Динаміка доходу, прибутку та рентабельності підприємства ТОВ «МАДОК» за 2021–2024 роки

Аналіз графіку свідчить про стабільний чистий дохід підприємства з невеликими коливаннями протягом 2021–2024 років. Валовий та чистий прибуток демонструють зростання, особливо у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності. Рівень рентабельності продажів і рентабельність продукції зростають, підтверджуючи

покращення доходності продукції та оптимізацію витрат, що свідчить про підвищення загальної фінансової ефективності підприємства. [44, с. 95]

2.5 Аналіз конкурентоспроможності

2.5.1 Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» з основними конкурентами

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності являє собою процес оцінювання сильних і слабких сторін компанії, продукту або регіону відносно конкурентів. Він базується на використанні різноманітних методів, зокрема індикаторних, матричних та експертних, для дослідження техніко-економічних, комерційних та інших чинників, що впливають на ринкову привабливість, таких як співвідношення якості до ціни. [45, с. 95]

Основна мета аналізу полягає у формуванні стратегій, спрямованих на покращення позицій на ринку. [46, с. 110]

Основна мета забезпечення конкурентоспроможності продукції полягає в отриманні прибутку завдяки її успішному просуванню на ринку. Продукт може знайти свого покупця лише в разі відповідності його характеристик і якостей потребам конкретного споживача. [47, с. 82]

Під час купівлі кожен клієнт обирає потрібний йому товар із широкого спектра аналогічних варіантів, представлених на ринку. Споживач віддає перевагу саме тому виробу, який найкраще відповідає його вимогам і більше задовольняє особисті потреби. У процесі порівняння пропозицій, що призначені для вирішення однієї й тієї ж задачі, людина звертає увагу на користувальні характеристики товарів і аналізує, наскільки вони відповідають її запитам. [48, с. 116]

ТОВ «МАДОК» функціонує в конкурентному середовищі, де основну увагу слід приділяти декільком ключовим гравцям. Серед них можна виділити великі національні дистриб'ютори, що вирізняються розвиненою логістичною інфраструктурою та широким асортиментом продукції, а також спеціалізовані

компанії, які фокусуються на окремих категоріях товарів або переважно працюють через онлайн-канали збуту.

Основні конкуренти мають значні ринкові переваги, включно з потужними складськими мережами, високою впізнаваністю брендів і налагодженими партнерськими відносинами з виробниками, що забезпечує їм сильні позиції на ринку. [49, с. 43]

Водночас їхня діяльність створює для ТОВ «МАДОК» напружену конкурентну ситуацію, особливо в питаннях ціноутворення, оперативності постачання та якості обслуговування клієнтів. Проте така конкуренція відкриває перед підприємством перспективи для розвитку.

Зокрема, це підштовхує до впровадження ефективної конкурентної стратегії, яка може зосереджуватися на посиленні спеціалізації, покращенні клієнтського сервісу та розширенні присутності в онлайн-середовищі. [50]

Основні конкуренти та їхня характеристика :

ТД «ІРБІС» (Irbis) Лідер ринку з максимально широким асортиментом продукції, розвиненою складською та логістичною інфраструктурою і сильною онлайн-присутністю. Компанія має високу спеціалізацію та бездоганну ділову репутацію, що забезпечує їй найвищий конкурентний бал.

Podshipnik.ua Спеціалізована компанія з акцентом на підшипникову продукцію. Має добре розвинену онлайн-платформу та стабільні партнерські зв'язки, однак логістичні можливості дещо поступаються лідерам ринку.

ВПК-Підшипник (VPK) Компанія з чіткою галузевою спеціалізацією та достатньо широким асортиментом. Онлайн-присутність і репутація знаходяться на високому рівні, проте логістична інфраструктура потребує подальшого розвитку.

LMAR Постачальник із помірним асортиментом та середнім рівнем спеціалізації. Компанія має обмежені логістичні можливості та середню впізнаваність на ринку.

ELIT-Україна (Elit) Один із найбільших дистриб'юторів автозапчастин із дуже широким асортиментом і потужною онлайн-платформою. Основний акцент зроблено на масовий ринок, що знижує рівень вузької спеціалізації.

Omega автопоставка Компанія з добре налагодженою логістикою та стабільною присутністю на ринку. Асортимент і рівень спеціалізації є середніми, що забезпечує компанії позицію міцного середнього гравця.

Allzap (каталог) Онлайн-каталог автозапчастин, орієнтований переважно на інформаційне забезпечення клієнтів. Має обмежену спеціалізацію та низький рівень партнерських відносин порівняно з повноцінними дистриб'юторами.

Horoshop (каталог) Платформа-каталог для онлайн-продажів, що забезпечує базову присутність на ринку. Не має власної логістики та чіткої спеціалізації, що обмежує її конкурентні можливості.

Autooptimal Компанія з середнім рівнем розвитку за всіма ключовими показниками. Орієнтується на збалансоване обслуговування клієнтів без виражених конкурентних переваг.

Титан Авто Універсальний постачальник автозапчастин із середнім асортиментом та стандартними логістичними можливостями. Позиціонується як стабільний регіональний гравець. [51]

У таблиці 2.12 представлена порівняльна оцінка основних конкурентів ТОВ «МАДОК» на ринку автозапчастин та підшипникової продукції відповідно до ключових критеріїв: асортиментна широта, рівень розвитку логістичної інфраструктури, наявність онлайн-присутності, ступінь галузевої спеціалізації та ділова репутація.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, що забезпечує можливість всебічної оцінки конкурентних позицій компаній та визначення їх загального рівня привабливості на ринку. [52, с. 33]

Отримані результати є підґрунтям для глибокого аналізу ринкового середовища та розробки стратегічних орієнтирів і напрямів розвитку ТОВ «МАДОК».

Таблиця 2.12 – Оцінка підприємства та основних конкурентів

Компанія	Асортимент (1-5)	Логістика/склади (1-5)	Онлайн-присутність (1-5)	Спеціалізація (1-5)	Репутація/партнерства (1-5)	Загальний бал (сума)
ТД ІРБІС (Irbis)	5	5	5	5	5	25
Podshipnik.ua	4	3	5	5	4	21
ВПК-Підшипник (VPK)	4	3	4	5	4	20
LMAR	3	2	4	4	3	16
ELIT-Україна (Elit)	5	4	5	3	4	21
Omega автопоставка	4	4	4	3	3	18
Allzap (каталог)	3	3	3	2	2	13
Horoshop (каталог)	3	3	3	2	2	13
Autooptimal	3	3	3	3	3	15
Титан Авто	3	3	3	3	3	15
ТОВ «МАДОК»	3	2	2	4	3	14

Графічне відображення загального балу для всіх підприємств наведено на рисунку 2.7.

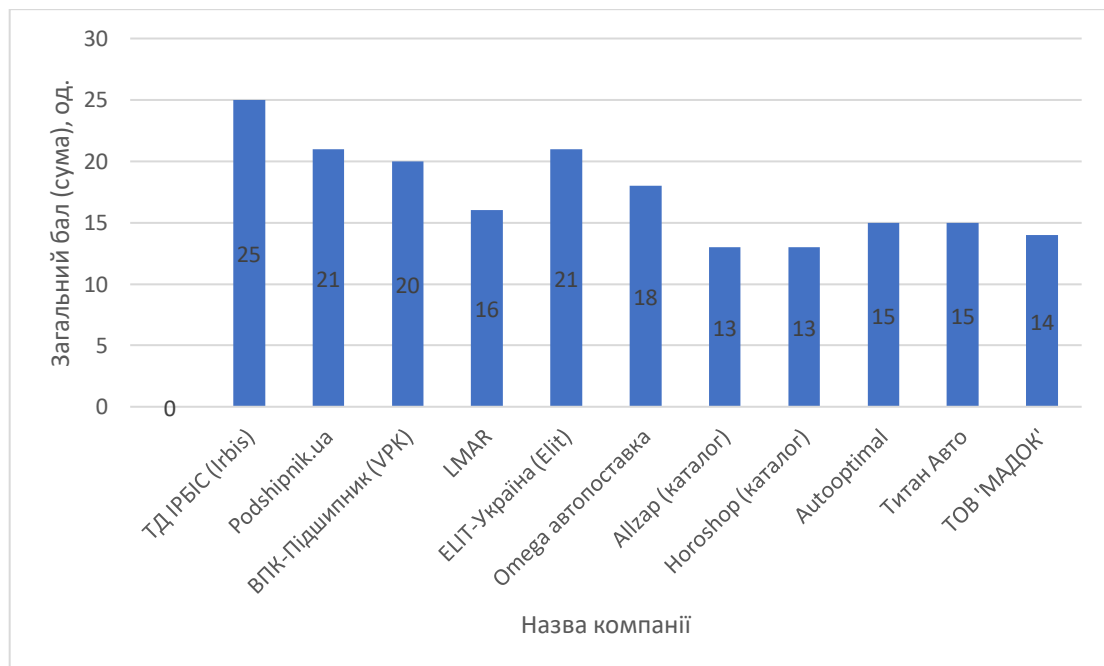


Рис. 2.7 – Порівняльний сумарний бал конкурентів

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах є ключовим елементом його стратегічного розвитку. Підприємства, що функціонують на ринку автозапчастин і підшипникової продукції, стикаються з високим рівнем конкуренції, насиченістю товарних пропозицій, значною залежністю від зовнішніх постачальників та потребою оперативно реагувати на зміни ринкового попиту. У цих умовах ТОВ «МАДОК» має забезпечувати стійку ринкову позицію, підтримуючи високу якість обслуговування, оптимізуючи логістичні процеси та ефективно використовуючи фінансові ресурси. [53]

2.5.2 Методика оцінки та загальна оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність ефективно функціонувати в умовах ринку, протистояти конкурентному тиску та забезпечувати постійний розвиток. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» здійснюється на основі багатофакторної методики, яка включає аналіз ключових факторів успіху (Key Success Factors, KSF), оцінювання інтегральних показників, порівняння позицій підприємства з найближчими конкурентами, а також формування профілю конкурентних переваг. [54, с. 54]

Підприємство діє на ринку автозапчастин і підшипникової продукції - сегменті, що характеризується високою конкуренцією, низькими бар'єрами входу, високою еластичністю попиту та значною залежністю від якості логістичних процесів. Через це оцінювання конкурентних позицій ТОВ «МАДОК» повинно включати не тільки кількісні фінансові показники, але й широке коло нефінансових характеристик: рівень сервісу, менеджмент постачань, роботу зі споживачами, гнучкість цінової політики, рівень цифровізації та імідж підприємства. [55, с.175]

Для комплексного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства використовується система фінансово-економічних показників, які дозволяють оцінити поточний стан підприємства та його можливості забезпечувати стабільну конкурентну позицію. [56]

У межах цього дослідження конкурентоспроможність ТОВ «МАДОК» визначатиметься за сукупністю таких груп показників:

Показники ліквідності та платоспроможності - характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання.

Для розрахунку показників використовувались такі формули:

Для коефіцієнту поточної ліквідності:

$$\text{Клікв} = \text{Поточні зобов'язання} * \text{Оборотні активи} \quad (2.1)$$

Для коефіцієнту швидкої ліквідності:

$$\text{Кшл} = \text{Поточні зобов'язання} * \text{Оборотні активи} - \text{Запаси} \quad (2.2)$$

Показники фінансової стійкості - відображають співвідношення власного та позикового капіталу.

Для коефіцієнту автономії:

$$\text{Кавт} = \text{Активи всього} * \text{Власний капітал} \quad (2.3)$$

Для коефіцієнту фінансової залежності:

$$\text{Кфз} = \text{Власний капітал} * \text{Активи всього} \quad (2.4)$$

Показники ділової активності - характеризують швидкість обороту ресурсів підприємства.

Для оборотності запасів:

$$\text{Кобзап} = \text{Середні запаси} * \text{Собівартість реалізованої продукції} \quad (2.5)$$

Для оборотності активів:

$$\text{Кобракт} = \text{Середня вартість активів} * \text{Дохід від реалізації} \quad (2.6)$$

Показники рентабельності - демонструють ефективність використання ресурсів підприємства.

Для розрахунку рентабельності продажів використовувались такі формули:

$$\text{Впрод} = \text{Дохід від реалізації} * \text{Чистий прибуток} * 100\% \quad (2.7)$$

Для рентабельності активів (ROA):

$$\text{Ракт} = \text{Середні активи} * \text{Чистий прибуток} * 100\% \quad (2.8)$$

Для рентабельності власного капіталу (ROE):

$$\text{Рвк} = \text{Власний капітал} * \text{Чистий прибуток} * 100\% \quad (2.9)$$

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності базується на поєднанні кількісних характеристик (розрахункових коефіцієнтів) та якісних оцінок (ринкової позиції, іміджу, асортименту тощо). Для об'єктивності всі показники нормуються за формулою:

$$N_i = K_{\max} \cdot K_i \quad (2.10)$$

N_i - нормоване значення показника,

K_i - фактичне значення показника підприємства,

$K_{\max}$ - найбільше значення цього показника серед усіх конкурентів.

Далі обчислюється інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$I_{\text{конк}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot N_i \quad (2.11)$$

w_i - ваговий коефіцієнт показника (визначається експертним шляхом),

n - кількість показників.

Якщо $I_{\text{конк}} > 0,75$ - підприємство має високий рівень конкурентоспроможності, при $I_{\text{конк}} = 0,5 - 0,75$ - середній рівень, менше 0,5 - низький рівень конкурентоспроможності. [57, с. 100]

Методика KSF використовується для виділення чинників, що найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємства у конкретній галузі. Для ринку автозапчастин такими факторами є:

1. Якість товарної продукції

ТОВ «МАДОК» працює з великим асортиментом підшипників та комплектуючих, де якість є ключовим критерієм вибору для клієнтів. Низькоякісна продукція призводить до гарантійних замін, втрати довіри та репутаційних ризиків.

2. Асортимент і його широта

У галузі автозапчастин клієнти очікують швидкої доступності товару. Широкий асортимент дозволяє ТОВ «МАДОК» обслуговувати як роздрібний, так і корпоративний сегменти.

3. Цінова політика і гнучкість продажу

У галузі з високою конкуренцією невеликі зміни в ціні або в умовах оплати суттєво впливають на обсяг продажів.

4. Ефективність логістики

Ключове значення має швидкість обробки замовлень і доставки продукції. Недосконалість логістичних процесів призводить до накопичення запасів, а відповідно - до збільшення витрат.

5. Фінансова стійкість

Стабільне фінансове становище забезпечує підприємству можливість витримувати цінові коливання, інвестувати в розвиток і підтримувати обіг товарів.

6. Рівень цифровізації

Наявність цифрових каталогів, CRM- та ERP-систем підвищує швидкість обслуговування клієнтів і забезпечує конкурентну перевагу.

7. Сервісне обслуговування

Післяпродажний супровід, швидка обробка рекламаций, консультаційна підтримка - усе це формує лояльність клієнтів. [58, с. 75]

На основі експертного оцінювання формуються ваги для кожного фактора, результати представлені в таблиці 2.13:

Таблиця 2.13 – Оцінка факторних показників

Фактор	Вага, од.	Оцінка (1–10)	Добуток, од.
Якість продукції	0.18	8	1.44
Асортимент	0.15	9	1.35
Цінова політика	0.20	9	1.80
Логістика	0.15	7	1.05
Фінансова стабільність	0.12	10	1.20
Цифровізація	0.10	6	0.60
Сервіс	0.10	8	0.80

Розрахований інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»: 8.24 (з 10)

Це свідчить про високий рівень конкурентних переваг, зокрема за рахунок фінансової стабільності, ціни та асортименту.

Для оцінки конкурентоспроможності недостатньо вивчати лише внутрішні показники підприємства. Необхідно проаналізувати позиції конкурентів, що

діють у тому ж ринковому середовищі. За даними ринку автозапчастин та підшипників, до найближчих конкурентів ТОВ «МАДОК» належать:

- ТОВ «Автопарт-Трейд» - великий дистриб'ютор автокомпонентів;
- ТОВ «Підшипник-Сервіс» - спеціалізується на підшипниковій продукції з фокусом на якість;
- ТОВ «АгроПідшипник» - постачає продукцію для сільськогосподарської техніки;
- Мережеві постачальники-імпортери, що працюють напряму з китайськими, польськими та турецькими виробниками. [59, с. 94]

Для здійснення порівняльного аналізу використано такі критерії як: широта асортименту, якість продукції, цінова гнучкість, швидкість поставок, наявність цифрових інструментів, фінансова стійкість, рівень сервісу, узагальнена таблиця 2.14.

Таблиця 2.14 – Порівняльна таблиця конкурентів (усереднена експертна оцінка, 1–10):

Критерій	ТОВ «МАДОК»	Автопарт-Трейд	Підшипник-Сервіс	АгроПідшипник
Асортимент	9	10	7	6
Якість	8	8	9	7
Цінова політика	9	8	7	9
Логістика	7	9	7	6
Цифровізація	6	8	6	5
Фінансова стійкість	10	8	7	6
Сервіс	8	7	8	6

Порівняльний аналіз конкурентів на ринку автозапчастин і підшипників свідчить, що ТОВ «МАДОК» займає сильну позицію у кількох ключових напрямках діяльності. Підприємство вирізняється високою фінансовою стійкістю (10/10), широким асортиментом продукції (9/10) та конкурентною ціновою політикою (9/10), що забезпечує йому здатність ефективно конкурувати на ринку та залучати різні категорії клієнтів. Також помітними перевагами є якість продукції (8/10) та рівень сервісного обслуговування (8/10).

Разом із тим, аналіз показує, що підприємство має слабкіші позиції у сфері цифровізації (6/10) та частково в логістиці (7/10), що вказує на наявність потенціалу для вдосконалення процесів обробки замовлень, автоматизації бізнес-процесів і підвищення швидкості поставок.

У порівнянні з основними конкурентами:

- ТОВ «Автопарт-Трейд» має перевагу в асортименті та логістиці, але поступається «МАДОК» у фінансовій стійкості та ціновій політиці.
- ТОВ «Підшипник-Сервіс» відзначається високою якістю продукції та сервісом, проте поступається за широтою асортименту та фінансовою міцністю.
- ТОВ «АгроПідшипник» демонструє нижчі показники за всіма критеріями, крім цінової політики, орієнтуючись на специфічний сегмент ринку.

Таким чином, ТОВ «МАДОК» зберігає стійкі конкурентні позиції, водночас має потенціал для підвищення ефективності за рахунок впровадження сучасних цифрових рішень і оптимізації логістичних процесів. Це дозволить закріпити лідерські позиції та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Оцінка ринкової позиції підприємства дозволяє визначити його місце серед конкурентів, оцінити ступінь впливу на ринок та перспективи розвитку. Вона враховує такі ключові чинники, як частка ринку, широта асортименту продукції, рівень цінової політики, якість товарів і послуг, швидкість поставок та здатність реагувати на зміни попиту. Аналіз показує, що підприємство займає стабільну позицію у своєму сегменті, демонструє високу фінансову стійкість і конкурентну цінову політику, що забезпечує йому можливість ефективно конкурувати та підтримувати стійкі відносини з клієнтами. Водночас існує потенціал для покращення в частині автоматизації процесів та оптимізації логістики, що дозволить зміцнити позиції на ринку та підвищити загальну конкурентоспроможність. [60, с. 7]

Оцінювання ринкової позиції ТОВ «МАДОК» здійснюється на основі моделі «частка ринку – темп росту сегмента». Хоча підприємство працює переважно на локальному й регіональному рівні, його частка у визначеній ніші («підшипники та автокомпоненти») є суттєвою, результати представлені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Ключові параметри ринкової позиції

Показник	Оцінка	Коментар
Частка ринку	Середня	Компанія займає стійку нішу в регіоні
Стабільність клієнтської бази	Висока	Постійний потік регулярних покупців
Рівень конкуренції	Високий	Ринок фрагментований
Залежність від постачальників	Середня	Можливість переключення на альтернативних
Лояльність клієнтів	Висока	Впливає сервіс і ціни
Потенціал росту	Високий	За рахунок розширення асортименту та цифровізації

На основі вищенаведених характеристик можна стверджувати, що ТОВ «МАДОК» має сильні ринкові позиції у вибраній ніші, але ще не досягла рівня домінування. Зростання можливо забезпечити через технологічний розвиток, посилення логістики та розширення ринку збуту. Відповідно до класифікації М. Портера, конкурентні стратегії підприємств можуть бути зорієнтовані на лідерство за витратами, диференціацію, та фокусування. [61, с. 408]

Аналіз свідчить, що діяльність ТОВ «МАДОК» поєднує елементи перших двох стратегій:

Стратегія лідерства за витратами включає в себе: конкурентні ціни, оптимізацію закупівель, прямі контракти з імпортерами, конкурентні ціни, оптимізація закупівель, прямі контракти з імпортерами, високі значення рентабельності за рахунок оптимізації витрат.

Стратегія диференціації включає в себе: формування великого асортименту, сервісна орієнтація, розширення товарних груп, консалтингова допомога клієнтам.

Фокусування проявляється у роботі з певними сегментами:

- корпоративні клієнти;

- підприємства агро-сектору;
- сервісні центри та СТО. [62, с. 31]

Комбінована стратегія дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкових умов, зберігаючи стійкість та можливість подальшого розвитку. Карта стратегічних груп є інструментом аналізу конкурентного середовища, який дозволяє виявити підприємства з подібними стратегіями та умовами діяльності на ринку.

Для її побудови спочатку визначають ключові критерії, що характеризують стратегічні орієнтири компаній, такі як широта асортименту, цінова політика, рівень обслуговування клієнтів, логістична ефективність, фінансова стійкість та ступінь цифровізації процесів. Після цього всі підприємства ринку розташовують на координатній площині, де кожна вісь відповідає одному з ключових критеріїв.

Розташування компаній на карті дозволяє візуально визначити групи конкурентів, які дотримуються подібних стратегій, оцінити рівень конкуренції всередині груп та між групами, а також виявити ніші з меншою щільністю конкурентів, що можуть бути перспективними для входу або розширення діяльності. [63, с. 204]

Для ТОВ «МАДОК» побудова карти стратегічних груп дозволяє чітко визначити його місце на ринку автозапчастин та підшипників, порівняно з найближчими конкурентами, та оцінити сильні й слабкі сторони відносно стратегічних груп, що функціонують у тому ж сегменті. Це, у свою чергу, слугує підґрунтям для формування ефективної стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічні групи - це угруповання конкурентів, які мають схожі риси на ринку автозапчастин, структуризація представлена в таблиці 2.16:

Таблиця 2.16 – Розподіл стратегічних груп

Стратегічна група	Представники	Характеристика
Дистриб'ютори широкого асортименту	Автопарт-Трейд, Мережеві постачальники	Масштаб бренду, швидка логістика

Продовження табл. 2.16

Спеціалізовані постачальники підшипників	Підшипник-Сервіс	Вузька спеціалізація, висока якість
Універсальні постачальники з ціновою перевагою	АгроПідшипник, Мадок	Конкурентні ціни, гнучкість

ТОВ «МАДОК» потрапляє до третьої групи, але водночас має ширший асортимент, ніж типові представники цієї групи, що робить його схожим на першу. Це дозволяє підприємству займати проміжне стратегічне положення, що надає конкурентну перевагу.

2.5.3 Стратегічний аналіз конкурентного середовища ТОВ «МАДОК»

Стратегічний аналіз конкурентного середовища дозволяє оцінити не лише поточний стан підприємства, але й визначити перспективи його розвитку на основі системного аналізу ринкових сил, структурних характеристик галузі та стратегічного потенціалу. Для ТОВ «МАДОК», яке функціонує у сегменті постачання автозапчастин та підшипникової продукції, стратегічна діагностика є особливо актуальною, оскільки ринок характеризується: високою динамічністю, насиченістю конкурентами, залежністю від зовнішніх постачальників, чутливістю до коливання валютного курсу, важливістю логістичної гнучкості.

У цьому підрозділі для оцінювання конкурентного середовища використано найбільш поширені наукові методики стратегічного аналізу, зокрема модель конкурентних сил М. Портера, матрицю GE/McKinsey, аналіз стратегічних груп галузі та оцінювання перспектив розвитку ринку. Застосування моделі М. Портера дозволяє комплексно визначити рівень конкурентного тиску в галузі та позицію підприємства на ринку автозапчастин.

Конкуренція між існуючими учасниками ринку автозапчастин оцінюється як дуже висока. Це зумовлено значною кількістю продавців, низькими бар'єрами входу на ринок, відсутністю суттєвих патентних або технологічних переваг, доступністю широкого кола постачальників і високим рівнем стандартизації більшості товарних позицій. ТОВ «МАДОК» займає проміжну позицію між дрібними роздрібними продавцями та великими дистриб'юторськими мережами.

До основних переваг підприємства належить стабільне фінансове становище, тоді як серед недоліків можна виокремити недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів. Загальний рівень сили конкурентного тиску з боку існуючих конкурентів оцінюється на рівні 5 з 5 балів, що відповідає дуже високому рівню.

Загроза появи нових конкурентів у галузі є середньою. Вхід на ринок можливий за наявності стартового капіталу, складських або торгових приміщень та налагоджених контактів із постачальниками. Водночас існують суттєві стримуючі чинники, серед яких необхідність підтримки широкого асортименту продукції, потреба у значних обігових коштах для закупівель, складність формування стабільної клієнтської бази та жорстка конкуренція з великими торговельними мережами. Рівень цієї сили оцінюється у 3 з 5 балів, що відповідає середньому рівню загрози.

Сила впливу постачальників на діяльність підприємства є помірною. Постачальники на ринку автозапчастин представлені іноземними виробниками, оптовими імпортерами та великими українськими дилерами. Для ТОВ «МАДОК» позитивним є можливість вибору між кількома постачальниками, відносна гнучкість цінової політики та відсутність критичної залежності від одного джерела поставок. Водночас на діяльність підприємства негативно впливають нестабільність валютного курсу, ризики логістичних затримок і коливання цін на імпортну продукцію. Загальний рівень сили постачальників оцінюється у 3 з 5 балів.

Сила покупців на ринку автозапчастин є високою. Основними групами покупців виступають роздрібні споживачі, які є надзвичайно чутливими до рівня цін, станції технічного обслуговування та ремонтні підприємства з підвищеними вимогами до термінів поставки, а також корпоративні клієнти, що потребують стабільних обсягів постачання та відстрочок платежів.

Висока сила покупців зумовлена значною конкуренцією між продавцями, низькою вартістю зміни постачальника, зростанням ролі онлайн-торгівлі та необхідністю пропонувати гнучкі умови оплати й доставки. Рівень цієї сили оцінюється у 4 з 5 балів.

Загроза товарів-замінників для ринку автозапчастин оцінюється як низька або середня. До основних замінників належать дешевші аналоги, переважно китайського виробництва, універсальні комплектуючі та вживані запчастини. Водночас у сегменті підшипників і технічної продукції такі замінники, як правило, мають нижчу якість і коротший термін експлуатації, що суттєво обмежує їх застосування. Рівень загрози з боку товарів-замінників оцінюється у межах 2–3 з 5 балів. [64, с.406]

Узагальнення вищесказаного відображене в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Узагальнення моделі Портера

Сила	Рівень	Вплив на ТОВ «МАДОК»
Конкуренція в галузі	Дуже висока	Потребує постійного оновлення асортименту
Нові конкуренти	Середня	Підприємство має перевагу за рахунок капіталу
Постачальники	Середня	Необхідна диверсифікація
Покупці	Висока	Варто посилювати цифровий сервіс
Замінники	Низька-середня	Помірний ризик

Аналіз за моделлю Портера показує, що ТОВ «МАДОК» функціонує у висококонкурентному середовищі, де найбільший тиск створюють існуючі конкуренти та покупці.

Дуже висока конкуренція в галузі потребує постійного оновлення асортименту та підвищення якості обслуговування, а висока сила покупців — розвитку цифрових сервісів і гнучких умов співпраці. Загроза нових конкурентів є середньою, що свідчить про перевагу підприємства завдяки стабільному фінансовому стану і наявності капіталу для підтримки конкурентних позицій.

Сила постачальників оцінюється як середня, тому важливо продовжувати диверсифікацію джерел постачання для зниження ризиків.

Загроза товарів-замінників низька або помірна, що створює відносно стабільне середовище для розвитку підприємства.

Основні дані для розрахунків основних коефіцієнтів конкурентоспроможності представлені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Основні вихідні дані

Рік	Чистий дохід, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Активи, тис. грн.	Оборотні активи, тис. грн.	Поточні зобов'язання, тис. грн.	Власний капітал, тис. грн.	Запаси, тис. грн.
2021	3318,8	2312,6	253,4	1415,5	1406,0	10,9	1404,6	883,8
2022	3432,5	2319,1	284,8	1377,6	1374,5	8,1	1369,5	1005,7
2023	3332,5	2312,6	302,3	1491,1	1489,2	4,0	1373,0	1183,3
2024	3350	2220,4	299,2	1499,4	1497,2	5,1	1346,0	1166,7

Таблиця 2.19 – Розрахунок основних коефіцієнтів конкурентоспроможності

Показник	2021	2022	2023	2024	Оптимальне значення	Оцінка тенденції
Коефіцієнт поточної ліквідності, од.	1,2	1,7	3	2,9	1,5-2,5	Позитивна, але перевищує оптимальне значення
Коефіцієнт автономії, од.	0,99	0,99	0,92	0,90	$\geq 0,5$	Негативна, зменшується залежність від власного капіталу.
Коефіцієнт обороту оборотних запасів, разів	2,44	2,47	2,33	2,24	$> 3,0$	Негативна, сповільнюється оборот запасів
Рентабельність продажів, %	7,64	8,30	8,35	9,02	$> 5\%$	Позитивна, зростає
Рентабельність активів, %	17,9	20,67	20,27	19,95	$> 10\%$	Стабільна, на високому рівні
Рентабельність власного капіталу, %	31,28	32,36	53,04	145,95	$> 15\%$	Позитивна, надзвичайно зростає (можлива дисбаланс)

Аналіз фінансових показників ТОВ «МАДОК» за період 2021–2024 рр. свідчить про загалом позитивну динаміку діяльності підприємства, проте вимагає уваги до окремих аспектів фінансового стану. Коефіцієнт поточної ліквідності зростає та перевищує оптимальний рівень, що може свідчити про надмірне накопичення оборотних коштів, тоді як коефіцієнт автономії зменшується, вказуючи на зростання залежності від позикових джерел фінансування. Спостерігається поступове зниження коефіцієнта обороту запасів, що потребує оптимізації використання оборотних коштів.

Водночас рентабельність продажів та активів демонструє стабільне зростання, свідчаючи про ефективність управління витратами та прибутковість діяльності. Різке зростання рентабельності власного капіталу у 2024 році вказує на надзвичайно високий фінансовий результат, проте потребує додаткового аналізу причин, щоб уникнути потенційного дисбалансу у структурі фінансування. Загалом підприємство зберігає стабільні фінансові позиції та має потенціал для подальшого розвитку за умови оптимізації оборотних коштів і структури капіталу.

Наступний етап дослідження, це розробка **профілю конкурентоспроможності** - це графічна чи таблична модель, що порівнює підприємство з конкурентами за ключовими параметрами. У даному аналізі застосовано радарну модель (*Spider Model*) у текстовій інтерпретації :

Сильні сторони ТОВ «МАДОК» формують основу його конкурентоспроможності на ринку автозапчастин. Ключовою перевагою підприємства є фінансова стабільність, яка оцінюється на максимальному рівні (10/10) та забезпечує можливість сталого розвитку й адаптації до змін ринкового середовища. Вагомим чинником конкурентної боротьби також виступає цінова політика підприємства (9/10), яка дозволяє ефективно залучати та утримувати клієнтів, поступово нарощуючи частку ринку. Широкий асортимент продукції (9/10) забезпечує гнучкість у задоволенні потреб різних груп споживачів, тоді як якісний сервіс (8/10) підвищує рівень лояльності клієнтів завдяки наданню професійних консультацій і супроводу на всіх етапах співпраці.

Водночас підприємство має низку слабких сторін, що стримують подальше зростання його конкурентних переваг. Найбільш вразливим елементом є рівень цифровізації (6/10), оскільки відсутність інтегрованих CRM- та ERP-систем негативно впливає на швидкість обслуговування клієнтів і обробки інформації. Логістична складова (7/10), незважаючи на наявність власних складських потужностей, потребує оптимізації з метою скорочення термінів постачання.

Окремої уваги потребує швидкість обробки замовлень, яка наразі значною мірою залежить від ручних операцій і потребує подальшої автоматизації.

Профіль конкурентних переваг ТОВ «МАДОК» у текстовому представленні свідчить про наявність чотирьох сильних конкурентних позицій із семи оцінюваних. Підприємство також має дві зони середньої конкурентної сили та одну слабку позицію, пов'язану з цифровізацією бізнес-процесів. Загалом сформований профіль вказує на високий рівень конкурентної зрілості підприємства, водночас підкреслюючи наявність значного потенціалу для стратегічних інвестицій у технологічний розвиток.

У межах аналізу конкурентних переваг доцільно також оцінити національні та галузеві чинники, згруповані за основними блоками. До факторних умов, які формують конкурентні переваги ТОВ «МАДОК», належать наявність технічно оснащених складських приміщень, сформовані та стабільні канали поставок, досвідчений кадровий потенціал, фінансова стійкість, а також налагоджена система обліку і контролю. Разом із тим до основних обмежень слід віднести недостатній рівень автоматизації складських і торговельних процесів, що знижує оперативність управління та ефективність використання ресурсів. [65, с. 534]

Ринок автозапчастин характеризується стабільним попитом, високою циклічністю (сезонність), значною часткою повторних покупок, чутливістю до якості та термінів доставки.

Сильна сторона ТОВ «МАДОК» - висока лояльність клієнтів, але попит стає дедалі більш вимогливим, що потребує цифрових інструментів.

Підприємство прийняло комбіновану стратегію: лідерство за витратами (цінова конкуренція), диференціація (асортимент, сервіс), фокусування (клієнти агро- та СТО-сегменту).

Конкурентна структура ринку висока, тому підприємство постійно адаптується через: розширення асортименту, укріплення відносин із постачальниками, впровадження нових товарних груп.

Підтримуючими галузями є: транспортно-логістичні компанії, системи постачання, ІТ-галузь (складський софт, CRM, ERP), сервісні та ремонтні підприємства.

Тут ТОВ «МАДОК» має потужні зв'язки, але недолік - повільна інтеграція цифрових рішень.

Ще одним методом для оцінки конкурентоспроможності є стратегічна оцінка конкурентного середовища за матрицею GE/McKinsey.

Матриця GE/McKinsey дозволяє оцінити позицію підприємства на основі привабливості галузі та сил підприємства в цій галузі.

Для оцінки ТОВ «МАДОК» враховано такі критерії, представлені в таблицях 2.20 – 2.21:

Таблиця 2.20 – Привабливість галузі

Критерій	Бал (1-5)	Опис
Темпи росту ринку	4	Ринок автозапчастин стабільний, з тенденцією до збільшення
Рівень конкуренції	2	Дуже високий рівень конкуренції
Маржинальність галузі	3	Середня, залежить від товарної групи
Доступність ресурсів	4	Потужні можливості імпорту
Рівень технологічних змін	3	Помірні, пов'язані з цифровізацією

Загальна привабливість галузі : $(4+2+3+4+3)/5=3.2$ (середня привабливість)

Таблиця 2.21 – Конкурентоспроможність підприємства

Критерій	Бал (1-5)	Опис
Фінансова сила	5	Найвищий рівень автономії
Асортимент	4	Широкий та різноманітний
Логістика	3	Потребує модернізації
Рівень сервісу	4	Висока лояльність клієнтів
Цінова позиція	5	Конкурентні ціни

Загальна сила підприємства: $(5+4+3+4+5)/5=4.2$ (висока сила)

Аналіз конкурентного середовища за матрицею GE/McKinsey показує, що галузь автозапчастин має середню привабливість (3,2 бали), оскільки ринок стабільний і має потенціал зростання, проте характеризується високим рівнем конкуренції та помірною маржинальністю. Разом із тим, оцінка внутрішніх сил

підприємства демонструє високу конкурентоспроможність ТОВ «МАДОК» (4,2 бали), що зумовлено сильною фінансовою базою, широким асортиментом продукції, конкурентною ціновою політикою та високим рівнем сервісу.

Поєднання середньої привабливості галузі з високою внутрішньою силою свідчить про те, що підприємство займає стійку позицію на ринку, має можливості для зміцнення своїх конкурентних переваг і подальшого розвитку. Проте існує потреба у модернізації логістичних процесів та впровадженні цифрових рішень для підтримки ефективності діяльності в умовах високої конкуренції.

Після розрахунків можна визначити позиції ТОВ «МАДОК» у матриці, графічне відображення на рисунку 2.8.



Рис. 2.8 – Оцінка позицій ТОВ «МАДОК» за матрицею GE/McKinsey

Побудована матриця GE/McKinsey показує, що ТОВ «МАДОК» знаходиться у зоні середньої привабливості галузі та високої сили підприємства, що відповідає стратегії вибіркового інвестування. Це означає, що підприємство має значні внутрішні ресурси та конкурентні переваги для зміцнення своїх позицій, проте галузь характеризується середнім рівнем привабливості, тому необхідно зважено підходити до інвестицій і стратегічного розвитку.

Для ТОВ «МАДОК» основними напрямками підвищення ефективності є модернізація логістики, впровадження цифрових рішень та оптимізація асортименту продукції. Реалізація цих заходів дозволить закріпити сильні позиції на ринку, підвищити рентабельність і забезпечити довгострокову стійкість підприємства у конкурентному середовищі.

2.5.4 Інтегральна оцінка конкурентоспроможності

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає комплексне поєднання груп показників, що всебічно характеризують його фінансовий стан, рівень ділової активності та прибутковість діяльності. Такий підхід дає змогу узагальнити різноманітні кількісні показники в єдиний інтегральний критерій, який відображає реальну позицію підприємства у конкурентному середовищі. [66, с. 203]

Для кожного окремого показника встановлюється відповідна вагомість (w_i), що відображає ступінь його впливу на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Вагові коефіцієнти визначаються з урахуванням значущості показників для оцінки фінансової стійкості, ефективності господарської діяльності та здатності підприємства генерувати прибуток у довгостроковій перспективі. [67, с. 64]

Подальшим етапом є нормування показників, яке здійснюється за принципом їх відносності до найкращого значення серед підприємств-конкурентів або в межах досліджуваного періоду. Це дозволяє забезпечити порівнянність показників, усунути вплив різних одиниць виміру та об'єктивно оцінити відносні переваги й недоліки підприємства. Результати розрахунків інтегральних і нормованих показників узагальнено та подано в таблиці 2.22, що дає змогу зробити обґрунтовані висновки щодо рівня конкурентоспроможності підприємства та визначити напрями її підвищення.

Таблиця 2.22 – Вибір основних показників та їх вагомості

№	Показник	Позначення	Вагомість w_i , од.
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	Клікв	0,10
2	Коефіцієнт автономії	Кавт	0,15
3	Оборотність запасів	Кобрзап	0,20
4	Рентабельність продажів	Рпрод	0,25
5	Рентабельність активів (ROA)	Ракт	0,15
6	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Рвк	0,15
$\sum w_i$			1

Щоб уникнути впливу розмірності, усі показники зведемо до відносної шкали від 0 до 1, використовуємо формулу 2.12, результати в таблиці 2.23:

$$N_i = K_{\max} / K_i \quad (2.12)$$

де : K_i - значення показника ТОВ «МАДОК» у певному році, $K_{\max}$ - найвище значення цього показника за 2021-2024 роки.

Таблиці 2.23 – Розрахунок нормованих показників (од.)

Рік	Клікв	Кавт	Кобрзап	Рпрод	Ракт	Рвк
2021	0,4	0,9	0,98	0,84	0,86	0,21
2022	0,56	0,9	1	0,92	1	0,22
2023	1	0,92	0,94	0,92	0,98	0,36
2024	0,96	0,9	0,9	1	0,96	1

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» розраховується за формулою, результати відображені в таблиці 2.24 :

$$IK = \sum (W_i \times S_i); \quad (2.12)$$

Таблиця 2.24 – Розрахунок інтегрального показника (S_i , од.)

Рік	ІК
2021	0,74
2022	0,8
2023	0,86
2024	0,96

Аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності (ІК) ТОВ «МАДОК» за період 2021–2024 рр. свідчить про поступове і стабільне зростання конкурентоспроможності підприємства. Значення ІК збільшилося з 0,74 у 2021 році до 0,96 у 2024 році, що відображає позитивні зміни у всіх ключових фінансових та операційних показниках, включно з коефіцієнтом поточної

ліквідності, рентабельністю продажів, рентабельністю активів та власного капіталу, а також оборотністю запасів.

Зростання ІК свідчить про те, що підприємство ефективно реалізує свої конкурентні переваги, підтримує широкий асортимент продукції, забезпечує гнучку цінову політику та високий рівень сервісного обслуговування клієнтів. Підвищення ліквідності та рентабельності підтверджує здатність компанії забезпечувати стійкість фінансової структури і зменшувати ризики, пов'язані з поточною діяльністю.

Водночас розрахунки вказують на наявність потенціалу для подальшого розвитку у таких напрямках, як модернізація логістичних процесів, впровадження цифрових інструментів для обробки замовлень та оптимізація управління запасами. Реалізація цих заходів дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку, підвищити його конкурентоспроможність порівняно з основними гравцями ринку автозапчастин та підшипників, а також забезпечити довгострокове стійке зростання та фінансову стабільність у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МАДОК»

3.1 Обґрунтування необхідності підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки питання підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває стратегічного значення, оскільки саме цей показник визначає здатність суб'єкта господарювання до стабільного розвитку, утримання та зміцнення ринкових позицій, забезпечення фінансової стійкості та адаптації до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «МАДОК», яке здійснює діяльність у сфері торгівлі підшипниковою та автокомпонентною продукцією, необхідність підвищення конкурентоспроможності обумовлена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. [68, с. 75]

Проведена у другому розділі магістерської роботи діагностика діяльності ТОВ «МАДОК» свідчить, що підприємство в цілому зберігає задовільні фінансово-економічні показники, проте динаміка окремих із них вказує на наявність прихованих ризиків та обмежень подальшого розвитку. Так, аналіз фінансових результатів показав, що темпи зростання виручки від реалізації продукції у 2022–2024 рр. є нерівномірними, а рівень чистого прибутку характеризується підвищеною залежністю від коливань собівартості та обсягів реалізації. Зокрема, збільшення частки умовно-постійних витрат у структурі собівартості призводить до зниження операційної гнучкості підприємства, що негативно впливає на його здатність оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури.

Важливим аргументом на користь необхідності підвищення конкурентоспроможності є результати аналізу оборотних активів ТОВ «МАДОК». Дослідження показало уповільнення оборотності товарних запасів, що свідчить про нераціональне управління складськими залишками та надмірну концентрацію коштів у запасах. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних

активів означає зниження ефективності використання ресурсів і призводить до додаткових витрат на зберігання продукції, страхування та обслуговування складської інфраструктури. У довгостроковій перспективі це може негативно позначитися на ліквідності підприємства та його фінансовій стійкості.

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «МАДОК» також підтверджує необхідність реалізації заходів із підвищення конкурентоспроможності. Хоча показники рентабельності продажів і активів перебувають на прийнятному рівні, їх значення є нижчими порівняно з середньогалузевими показниками та результатами основних конкурентів. Це свідчить про те, що підприємство не повною мірою реалізує свій потенціал отримання прибутку, а наявні конкурентні переваги потребують посилення та системного розвитку.

Суттєвим чинником, який зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК», є результати порівняльного аналізу з основними конкурентами. За окремими параметрами, такими як цінова політика та асортиментна широта, підприємство демонструє відносно сильні позиції. Водночас за показниками швидкості виконання замовлень, рівня цифровізації процесів збуту та ефективності логістики ТОВ «МАДОК» поступається окремим конкурентам, які активно впроваджують сучасні інформаційні технології, автоматизовані системи управління запасами та CRM-рішення. У сучасних умовах ці фактори стають визначальними для формування лояльності клієнтів і забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Результати інтегральної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» свідчать про середній рівень конкурентних позицій підприємства на ринку. Отримане інтегральне значення показника конкурентоспроможності демонструє, що підприємство має достатній потенціал для розвитку, проте без реалізації цілеспрямованих організаційно-економічних заходів існує ризик втрати частки ринку в умовах посилення конкурентного тиску. Особливо актуальною ця проблема є з огляду на тенденції до укрупнення ринкових гравців та зростання ролі онлайн-каналів збуту.

Окремої уваги заслуговують результати стратегічного аналізу конкурентного середовища ТОВ «МАДОК», проведеного із використанням моделі п'яти сил М. Портера та SWOT-аналізу. Дослідження показало високий рівень інтенсивності конкурентної боротьби в галузі, значний вплив постачальників на формування закупівельних цін, а також зростаючу переговорну силу споживачів, які мають можливість обирати серед широкого кола альтернативних пропозицій. У таких умовах відсутність активної стратегії підвищення конкурентоспроможності може призвести до поступового зниження маржинальності бізнесу та втрати клієнтської бази.

Внутрішні фактори діяльності ТОВ «МАДОК» також свідчать про об'єктивну необхідність посилення конкурентних позицій. Аналіз кадрового потенціалу показав, що підприємство має сформований колектив із достатнім рівнем професійної підготовки, однак система мотивації персоналу потребує вдосконалення з метою підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей компанії. Крім того, обмежений рівень автоматизації управлінських процесів ускладнює оперативне прийняття рішень і знижує ефективність внутрішніх комунікацій.

Необхідність підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» зумовлюється також впливом зовнішніх макроекономічних чинників. Коливання валютних курсів, зростання вартості логістичних послуг, нестабільність постачань імпортової продукції та зміни у податковому й митному регулюванні створюють додаткові ризики для підприємства. У таких умовах лише компанії з високим рівнем адаптивності, ефективною системою управління витратами та диверсифікованими каналами збуту здатні зберігати стійкі ринкові позиції.

Економічне обґрунтування необхідності підвищення конкурентоспроможності підтверджується результатами розрахунків потенційного фінансового ефекту від упровадження запропонованих у третьому розділі заходів. Зокрема, оптимізація логістики та управління запасами дозволить скоротити середній розмір товарних запасів, прискорити їх оборотність і вивільнити частину оборотного капіталу. Впровадження цифрових

інструментів (ERP та CRM-систем) сприятиме зниженню операційних витрат, підвищенню прозорості бізнес-процесів і покращенню якості обслуговування клієнтів. Очікуване зростання обсягів реалізації та підвищення рівня рентабельності діяльності підтверджують доцільність інвестування в розвиток конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, необхідність підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» є економічно обґрунтованою та зумовленою комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів. Реалізація системних заходів у сфері організаційного, фінансового, логістичного та цифрового розвитку дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечити довгострокову фінансову стабільність, підвищити ефективність використання ресурсів і сформувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного конкурентного середовища.

3.2. Розроблення організаційно-економічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»

Розроблення організаційно-економічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» ґрунтується на результатах комплексної діагностики діяльності підприємства, проведеної у попередніх підрозділах роботи. Виявлені сильні та слабкі сторони, а також результати порівняльного та інтегрального аналізу конкурентоспроможності свідчать про наявність значного потенціалу розвитку за умови впровадження системних змін у сфері управління, логістики, фінансів, маркетингу та цифровізації бізнес-процесів. [69, с.53]

Метою запропонованих заходів є формування стійких конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, прискорення операційних процесів та покращення якості обслуговування клієнтів.

Для досягнення цієї мети заходи доцільно згрупувати за п'ятьма взаємопов'язаними напрямками: організаційні, економічні, управлінсько-логістичні, маркетингово-клієнтоорієнтовані та інформаційно-цифрові.

1. Організаційні заходи

Організаційні заходи спрямовані на вдосконалення управлінської структури підприємства, підвищення прозорості та узгодженості бізнес-процесів, а також посилення контролю за результатами діяльності окремих підрозділів. Аналіз показав, що для ТОВ «МАДОК» характерними є фрагментарність інформаційних потоків, недостатня формалізація процесів управління запасами та слабка координація між комерційним і логістичним напрямками.

Основними організаційними заходами пропонується визначити:

- впровадження процесного підходу до управління, що передбачає ідентифікацію та формалізацію ключових бізнес-процесів (закупівля, зберігання, продаж, доставка, робота з клієнтами), визначення відповідальних осіб, стандартів виконання операцій та системи ключових показників ефективності (KPI);
- створення логістичного центру відповідальності, який буде відповідати за управління запасами, планування закупівель та взаємодію з постачальниками, що дозволить зменшити рівень надлишкових запасів і підвищити точність прогнозування потреб;
- оптимізацію функціональних обов'язків персоналу шляхом перегляду посадових інструкцій і чіткого розмежування стратегічних та операційних функцій, що сприятиме зменшенню управлінських перевантажень і підвищенню якості прийняття рішень;
- удосконалення системи мотивації персоналу на основі впровадження KPI для ключових категорій працівників, зокрема менеджерів із продажу, логістів і складського персоналу, що дозволить підвищити продуктивність праці та залученість працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Економічні (фінансово-операційні) заходи

Економічні заходи спрямовані на підвищення ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів, скорочення витрат та зростання рентабельності діяльності. Високий рівень ліквідності та фінансової автономії

ТОВ «МАДОК» створює передумови для інвестування в розвиток без суттєвого зростання фінансових ризиків.

До ключових економічних заходів доцільно віднести:

- оптимізацію структури оборотного капіталу шляхом скорочення надлишкових товарних запасів, що дозволить вивільнити частину оборотних коштів і спрямувати їх на розвиток інфраструктури та цифровізацію;
- інвестування у цифровізацію операційної діяльності, зокрема впровадження ERP- та CRM-систем, що дасть змогу знизити адміністративні та операційні витрати на 10–15 % і підвищити точність планування попиту;
- перегляд системи ціноутворення з використанням методів аналізу еластичності попиту та конкурентного середовища, що дозволить збільшити маржинальний прибуток на окремі товарні групи на 2–4 %;
- прискорення оборотності запасів за рахунок застосування моделей ABC/XYZ-аналізу та автоматизованого формування замовлень, що позитивно вплине на грошові потоки підприємства.

3. Управлінсько-логістичні заходи

Логістика є одним із ключових факторів конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК», оскільки швидкість обробки замовлень і наявність товару на складі безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів.

У цьому напрямі пропонується реалізувати такі заходи:

- автоматизація складського обліку з використанням штрих-кодування, електронних накладних та систем управління складськими місцями, що дозволить скоротити час обробки товарів на 20–30 %;
- впровадження елементів концепції Just-in-Time, що сприятиме зменшенню товарних залишків і логістичних витрат;
- оптимізація маршрутизації доставки із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення, що забезпечить зниження витрат на транспортування на 7–10 %.

4. Маркетингові та клієнтоорієнтовані заходи

З огляду на високу конкуренцію на ринку автозапчастин, підвищення якості взаємодії з клієнтами є важливим напрямом зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Основними заходами в цьому напрямі є:

– впровадження програм лояльності для ключових клієнтів; – розвиток онлайн-каталогу продукції та системи електронного бронювання товарів; – розширення партнерських каналів збуту; – систематичний аналіз відгуків клієнтів і використання індексу лояльності (NPS) для оцінки якості сервісу.

5. Інформаційно-цифрові заходи

Цифрова трансформація є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Для ТОВ «МАДОК» доцільним є впровадження:

– ERP-системи для інтеграції фінансового, складського та комерційного обліку; – CRM-модуля для управління взаємовідносинами з клієнтами; – ВІ-аналітики для прогнозування попиту та підтримки управлінських рішень; – електронного каталогу продукції та автоматизованої системи закупівель.

Комплексна реалізація запропонованих організаційно-економічних заходів дозволить ТОВ «МАДОК» підвищити операційну ефективність, посилити клієнтоорієнтованість та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

3.3. Модернізація логістики та управління запасами як ключовий напрям підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»

Ефективність логістичних процесів та раціональність управління запасами є одними з найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємства, що працює у сфері дистрибуції технічних товарів і автозапчастин. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «МАДОК» за 2021-2024 роки показав тенденцію до зниження оборотності запасів, що свідчить про надмірну кількість товарних залишків, уповільнення обігу капіталу та збільшення витрат на зберігання. В умовах високої конкуренції такі негативні тенденції можуть значно зменшувати операційну ефективність та послаблювати ринкові позиції

підприємства. Тому модернізація логістики та оптимізація запасів є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК».

У процесі аналізу виявлено такі ключові проблеми логістичного характеру:

1. Перевищення оптимального рівня запасів, що призводить до «заморожування» оборотного капіталу та збільшення логістичних витрат.
2. Недостатня автоматизація складських процесів, що спричиняє затримки, помилки в обліку та низьку продуктивність праці складу.
3. Відсутність єдиної цифрової логістичної системи (ERP+WMS), яка б дозволяла контролювати рух товару в режимі реального часу.
4. Фрагментарність інформаційних потоків між відділами постачання, продажів і складу.
5. Неоптимальні методи поповнення запасів: замовлення робляться орієнтовно, без чітких прогнозних моделей.
6. Відсутність ABC/XYZ класифікації товарів, що не дозволяє бачити пріоритетні позиції у формуванні запасу.
7. Обмеженість складських площ та нераціональне розміщення товарів.

Наявність цих проблем підтверджує необхідність модернізації логістичної системи підприємства як одного з першочергових напрямів підвищення його конкурентоспроможності.

Одним із найбільш ефективних методів оптимізації запасів є комплексний аналіз товарних груп за методиками ABC та XYZ, результати представлені в таблиці 3.1.

Метод ABC

Дозволяє розподілити товарні позиції за ступенем їх впливу на оборот.

- А-категорія - 20 % товарів, що формують 80 % обороту.
- В-категорія - 30 % товарів, що формують 15 % обороту.
- С-категорія - 50 % товарів, що забезпечують лише 5 % обороту.

Метод XYZ

Класифікує товари за стабільністю попиту:

- X - стабільний попит, мінімальні коливання;
- Y - сезонний або змінний попит;
- Z - нерегулярний попит.

Сукупність результатів аналізу методів оптимізації запасів представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результат ABC/XYZ для ТОВ «МАДОК» (модельний приклад)

Група	Частка позицій, %	Внесок у дохід, %	Характер попиту	Рекомендації
AX	12	62	стабільний	підтримувати мінімальний рівень страхового запасу; забезпечити постійне поповнення
BY	23	24	змінний	контролювати залишки, застосовувати сезонне планування
CZ	65	14	нестабільний	зменшити запаси, переглянути асортимент

Застосування ABC/XYZ-аналізу дозволить: скоротити «мертві залишки» на 15-20 %, підвищити оборотність товару до 2,5-3,0 разів, вивільнити від 150 до 300 тис. грн оборотного капіталу, покращити точність планування закупівель.

Після проведеного аналізу, доцільно впровадити автоматизовану систему управління складом (WMS). Одним із ключових інструментів модернізації логістики є впровадження системи Warehouse Management System (WMS).

Основні можливості WMS: автоматизація приймання, розміщення та комплектування товарів, ведення точних складських залишків у режимі реального часу, використання штрих-кодування, прогнозування попиту, інтеграція з ERP та CRM системами, контроль продуктивності складських працівників. Результати після впровадження системи WMS, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати після впровадження системи WMS

Напрямок	Поточна ситуація	Результат після впровадження WMS
Точність обліку	~92-94 %	>99 %
Швидкість комплектації	середня	скорочення часу на 20-40 %
Помилки в накладних	2-3 %	<0,5 %
Час інвентаризації	2-3 дні	3-5 годин
Логістичні витрати	високі	економія 8-12 %

Ще одним ключовим напрямом є оптимізація системи закупівель, пропоную, перехід до моделі Vendor Managed Inventory (VMI) для груп АХ.

Суть моделі полягає в тому, що це електронна система закупівель з прогнозуванням, яка здійснює оцінку постачальників за системою Scorecard (ціна, терміни, якість, стабільність), укладає довгострокові контракти з ключовими постачальниками та запускає процедури конкурентного вибору постачальників (тендери, котирування).

Очікуваний ефект після впровадження : зниження закупівельних цін на 3-7 %, скорочення термінів поставки на 10-15 %, зменшення кількості логістичних відмов, можливість отримання відстрочки платежу 14-30 днів.

Також, як модель оптимізації складської логістики, можна раціонально розміщувати товари, що дозволить підвищити продуктивність складу без додаткових капіталовкладень.

Пропоную такі заходи, як :

1. Розміщення товарів за принципом частоти звернень (прицільна логістика) : позиції АХ - у зоні максимально швидкого доступу; ВУ - у середній зоні; CZ - на верхніх/нижніх стелажах.
2. Оптимізація внутрішньоскладських маршрутів : скорочення зайвих переміщень зменшить витрати часу до 15-20 %.
3. Впровадження адресного зберігання : дозволить зменшити втрати часу на пошук товару, особливо в пікові періоди.
4. Регулярні інвентаризації (1 раз на місяць) : удосконалення транспортної логістики

Для доставки дрібних партій товару клієнтам необхідно: оптимізувати маршрути з використанням системи логістичного моделювання, запровадити комбіновану модель доставки (власний транспорт + аутсорсингові служби), зменшити витрати на паливо через планування оптимальних маршрутів. Очікуване скорочення витрат на транспортування: 6-10 % на рік.

Очікувані результати модернізації логістики представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані результати після модернізації

Показник	Поточний рівень	Прогноз після модернізації
Оборотність запасів, од.	1,99	2,7-3,0
«Заморожений» капітал тис. грн.	високий	-350
Помилки складу, %	2-3	<0,5
Швидкість обробки замовлення, хв.	30-45	15-25
Точність прогнозування	низька	висока (завдяки ERP+WMS)
Логістичні витрати, %	високі	-8

Загальний позитивний ефект: підвищення рівня сервісу, прискорення обороту капіталу, зменшення витрат, зміцнення конкурентної позиції.

3.4. Впровадження цифрових інструментів (ERP, CRM, онлайн-канали) як фактор підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»

Цифрова трансформація є одним із ключових глобальних трендів, що визначають розвиток підприємств у всіх галузях економіки. Для компаній, які працюють на ринку технічних товарів, у тому числі підшипників та автозапчастин, цифровізація бізнес-процесів є не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування.

Досвід провідних українських та міжнародних компаній показує, що впровадження цифрових інструментів дозволяє істотно скоротити операційні витрати, підвищити якість управління, збільшити обсяги продажу, покращити клієнтський сервіс та прискорити обіг капіталу. [70]

Для ТОВ «МАДОК» цифровізація відіграє особливу роль, оскільки підприємство вже має високі фінансові показники, але потребує вдосконалення таких аспектів, як: швидкість обробки замовлень, точність формування залишків, управління взаємодією з клієнтами, автоматизація закупівель та формування замовлень, прогнозування попиту та оптимізація складської логістики.

Тому впровадження цифрових технологій дозволить суттєво посилити конкурентну позицію компанії, опираючись на сильні сторони та мінімізуючи виявлені у попередніх розділах проблеми.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) - це інтегрована система управління ресурсами підприємства, яка об'єднує всі бізнес-процеси в єдиний інформаційний простір.

Через низький рівень автоматизації обліку, планування та контролю товарообігу ТОВ «МАДОК» стикається з проблемами несинхронності даних між підрозділами, що призводить до: затримок у формуванні замовлень, неточних прогнозів попиту, неузгоджених даних щодо залишків, дублювання нормативної та оперативної інформації, труднощів у контролі дебіторської заборгованості, зниження швидкості прийняття управлінських рішень.

Пропоновані функціональні модулі ERP для ТОВ «МАДОК»:

1. Управління складом (WMS-модуль) - повна синхронізація приходу, розміщення, відбору та відвантаження товарів.
2. Управління закупівлями - автоматичне формування потреб, інтеграція з ABC/XYZ-аналізом.
3. Фінансовий модуль - облік коштів, витрат, маржинальності груп товарів.
4. Продажі та клієнтський модуль - автоматизація процесу обробки замовлень.
5. Аналітика (BI-модуль) - прогноз попиту, аналіз трендів, оцінка ефективності продажів.

Якщо запровадити наведені вище заходи, то основні переваги після впровадження будуть наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні переваги впровадження ERP для підприємства

Показник	Поточний стан	Після впровадження ERP
Точність залишків, %	92-94	>99
Час обробки замовлення, хв.	30-45	10-15
Помилки в документах, %	2-3	<1
Оборотність товарів, од.	1,99	2,7-3,0
Прогнозування попиту	низьке	високе

Таким чином ERP-система є ключовим інструментом інтеграції логістики, фінансів, продажів та постачання, що дозволяє забезпечити синхронність бізнес-процесів і підвищити їх ефективність.

Для підприємства, що працює у сфері продажу технічної продукції, критично важливим є постійний контроль за якістю обслуговування клієнтів та забезпечення високого рівня лояльності.

Сьогоднішній ринок характеризується наявністю значної кількості альтернативних пропозицій, а тому здатність підприємства взаємодіяти зі споживачами в індивідуальному форматі є однією з ключових конкурентних переваг.

CRM-система забезпечує: ведення єдиної бази клієнтів, історію покупок та взаємодій, автоматизацію розсилок, повідомлень та нагадувань, сегментований маркетинг, персоналізовані пропозиції, контроль ефективності менеджерів, формування профілів ключових клієнтів, аналіз мотивації попиту та поведінки покупців.

Потенційні результати впровадження CRM у ТОВ «МАДОК»: зростання повторних продажів на 12-18 %, збільшення середнього чека на 5-8 %, зменшення втрати клієнтів на 10-15 %, підвищення конверсії комерційних пропозицій, формування стабільної бази корпоративних клієнтів, зменшення часу на обробку індивідуальних запитів.

На сучасному етапі величезне значення має доступ підприємства до онлайн-каналів продажу та електронної взаємодії зі споживачами. ТОВ «МАДОК» потребує інтерактивної цифрової платформи, що дозволить клієнтам: переглядати актуальні залишки, перевіряти наявність аналогів, формувати онлайн-замовлення, отримувати відстеження статусу доставки, переглядати технічні характеристики, порівнювати товари, отримувати консультації через чат-підтримку.

Створення онлайн-платформи дасть змогу значно підвищити впізнаваність компанії, розширити клієнтську базу та перейти до більш ефективної моделі збуту, очікуваний ефект представлений в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Очікуваний ефект для ТОВ «МАДОК»

Показник	Прогноз змін
Кількість нових клієнтів, %	+20-25
Частка онлайн-замовлень, %	+10-15
Зменшення навантаження на менеджерів, % .	-25
Збереження клієнтів у несезонний період, %	+12

Окреме впровадження ERP, CRM та онлайн-платформи дає позитивний ефект, однак максимальні результати досягаються лише тоді, коли всі цифрові інструменти працюють інтегровано.

Тому пропонується створити єдину систему управління підприємством, яка забезпечить: автоматичний обмін даними між складом, постачанням, відділом продажів та фінансовим відділом, формування прогнозів на основі Big Data, централізоване управління бізнес-процесами, оперативний контроль KPI та аналітику у реальному часі, уніфікований доступ до корпоративної інформації, мінімізацію людських помилок та прискорення документообігу.

Для підтвердження ефективності цифрових рішень наведено декілька реальних прикладів компаній галузі:

1. Приклад компанії-дистриб'ютора автозапчастин (Україна)

Після впровадження ERP та WMS: час комплектації зменшився на 37 %, рівень помилок скоротився до 0,4 %, оборотність запасів збільшилася на 28 %.

2. Міжнародний дистриб'ютор підшипників (Польща)

Після впровадження CRM: повторні продажі зросли на 21 %, швидкість обробки запитів - на 35 %, втрати клієнтів зменшилися на 15 %.

3. Європейська компанія з онлайн-продажів автокомпонентів

Створення каталогу та онлайн-магазину привело до: збільшення клієнтської бази на 32 %, зростання доходу в перший рік на 18 %, підвищення маржинальності через автоматизацію.

3.5. Оптимізація асортиментної та цінової політики як інструмент підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»

Ефективна асортиментна та цінова політика відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, оскільки саме ці дві складові визначають рівень продажів, маржинальність продукції, обсяг прибутку та конкурентні позиції на ринку.

Ринок підшипників і автозапчастин характеризується високою конкуренцією, наявністю великої кількості аналогів товарів, ціновою чутливістю покупців та необхідністю підтримання широкого асортименту. У таких умовах оптимізація асортиментної та цінової політики стає не лише фактором підвищення ефективності, але й інструментом формування довгострокових конкурентних переваг ТОВ «МАДОК».

У ході аналізу діяльності підприємства за 2021-2024 роки було встановлено, що ТОВ «МАДОК» має достатньо широкий асортимент, який охоплює понад 4 тисячі найменувань товарів. Однак відсутність системної асортиментної політики, нерівномірність попиту, накопичення повільно обертальних позицій та зростання частки «мертвих залишків» свідчать про необхідність впорядкування та оптимізації асортименту.

Крім того, цінова політика підприємства залишається адаптивною, але не повністю орієнтується на показники еластичності попиту, конкурентні ціни чи маржинальність окремих товарних груп. Це створює ризики втрати частини прибутку, особливо в умовах підвищення конкуренції з боку інтернет-магазинів та великих дистриб'юторів.

Оптимізація асортименту повинна базуватися на результатах ABC/XYZ-аналізу, який відображає вплив товарів на формування доходу, а також стабільність їхнього попиту.

Основні проблеми асортименту ТОВ «МАДОК»: Наявність надлишкових позицій групи CZ, що формують мінімальний дохід, висока частка товарів з нерегулярним попитом, недостатня концентрація на ключових товарних групах

АХ та АУ, нерівномірність оборотності запасів у різних товарних категоріях, відсутність регулярного перегляду асортиментної матриці.

Стратегічні завдання асортиментної політики: забезпечення широкого вибору в межах високорентабельних позицій, мінімізація запасів повільно обертальних товарів, формування збалансованої асортиментної матриці, регулярний моніторинг попиту та коригування товарних лінійок, орієнтація на корпоративних клієнтів з високим обсягом закупівель.

На основі аналізу пропонується сформувати наступну модельну матрицю, результати в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Модельна матриця стратегій

Категорія	Частка у запасі (поточна), %	Рекомендована частка, %	Стратегія
АХ	20	35-40	пріоритет у закупівлях; підтримувати постійний запас
АУ	15	20-25	формувати сезонні плани; прогнозування попиту
ВХ	25	20	контроль запасу; використовувати договори з відстрочкою
ВУ	20	10-12	мінімізувати залишки; продаж зі знижками в період низького попиту
СЗ	20	<10	повністю переглянути; частково вивести з асортименту

Очікувані ефекти від оптимізації асортименту: збільшення оборотності товару до 2,7-3,0 разів на рік, зниження надлишкового запасу на 20-30 %, зростання маржинального прибутку на 8-12 %, вивільнення 150-300 тис. грн оборотного капіталу, зменшення втрат від неликвіду до 50 %.

Цінова політика є одним із найбільш ефективних інструментів впливу на рентабельність і обсяг продажів. У випадку ТОВ «МАДОК» оптимізація цін повинна базуватися на: аналізі середньої ринкової ціни, аналізі еластичності попиту, аналізі конкурентів, маржинальності груп товарів, індивідуальних особливостях клієнтів (В2В/В2С), довгострокових контрактах із корпоративними покупцями.

Пропонуються такі інструменти оптимізації цін :

- 1.) Гнучка система націнки для різних сегментів товарів. Результати представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Система націнки для різних сегментів

Тип товару	Націнка (поточна), %	Рекомендована націнка, %	Коментар
Популярні позиції АХ	10-15	15-20	попит стабільний, висока цінність для клієнта
Преміальні бренди	20-30	25-35	міні-монополія серед малих постачальників
Аналоги бюджетного сегмента	8-10	5-8	ціна є критичним фактором
Сезонні позиції	5	10-12	можливість підвищення на піковий сезон

- 2) Впровадження системи персоналізованих знижок

CRM дозволяє: встановлювати індивідуальні знижки, визначати бажані характеристики покупця, розраховувати оптимальний рівень знижки.

- 3) Використання моделі цінової еластичності

Цінова еластичність дозволить визначити, на які групи товарів можна підвищувати ціну без втрати обсягу.

- 4) Автоматизація ціноутворення на основі ВІ-аналітики

Переваги: швидке коригування націнки, врахування конкурентних цін, оптимізація маржі, уникнення збиткових продажів.

3.6. Оцінка фінансового ефекту запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК»

Оцінка фінансового ефекту запропонованих організаційно-економічних заходів є завершальним етапом обґрунтування доцільності їх упровадження та має на меті визначення очікуваних економічних результатів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК». Фінансовий ефект у даному підрозділі розглядається як сукупність кількісно вимірюваних результатів, що проявляються у зростанні доходів, скороченні витрат, прискоренні оборотності

оборотних активів, підвищенні рентабельності діяльності та зміцненні фінансової стійкості підприємства.

Для кількісного обґрунтування економічної доцільності запропонованих організаційно-економічних заходів у межах підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» проведено оцінку їх фінансового ефекту. Розрахунки здійснено за основними напрямками впливу на результати господарської діяльності підприємства, зокрема: модернізація логістики та управління запасами, впровадження цифрових інструментів управління, оптимізація асортиментної та цінової політики. Результати представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка запропонованих заходів

з/п	Назва заходу	Вартість впровадження, тис. грн.	Показники	Економічний ефект		Оцінка впливу на результати господарської діяльності	
				впровадження заходів		абс. знач.	ввідн., %
				До	Після		
Напрямок : Модернізація логістики та управління запасами							
1	Зменшення запасів	90	Запаси, тис. грн.	1166,7	886,69	-280	24
2	Впровадження системи Warehouse Management System (WMS)	320	Витрати на логістику тис. грн.	350	311,50	-38,5	11
3	Модернізація системи закупівель та управління постачальниками	230	Середній час обробки однієї операції, хв	12	9	-3	25
Напрямок : Впровадження цифрових інструментів							
1	Ефект від ERP-системи	350	Адміністративні витрати, тис. грн. / рік	700	630	-70	10
			Втрат через помилки обліку, тис. грн. / рік	120	117,96	-2,04	1,7
2	Ефект від CRM-системи	150	Товарооборо, тис. грн.	3350	3852,5	502,5	15
			Рентабельність продажів, %	9,02	14,02	5	55

Продовження табл. 3.8

3	Онлайн-каталог	80	Товарооборо, тис. грн.	3350	3584,5	234,5	7
			Чистий прибуток, тис. грн.	302,3	329,51	27,21	9
Напрямок : Оптимізація асортиментної та цінової політики							
1	Розширення асортименту	160	Валовий прибуток, тис. грн.	1129,6	1265,15	35,55	12
2	Зменшення неликвідів та повільно-обертальних позицій	70	Витати, тис. грн.	2969,1	2731,57	-237,53	8
3	Посилення гнучкості цінової політики	120	Валовий прибуток, тис. грн.	1129,6	1174,8	45,2	4

Проведені розрахунки фінансового ефекту запропонованих організаційно-економічних заходів свідчать про їх економічну доцільність та позитивний вплив на результати господарської діяльності ТОВ «МАДОК».

Аналіз динаміки ключових показників до та після впровадження заходів підтверджує наявність як прямих, так і непрямих економічних вигід, що формують основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У напрямі модернізації логістики та управління запасами досягнуто суттєвого скорочення обсягу товарних запасів, зниження логістичних витрат і зменшення тривалості операційних процесів. Це забезпечує вивільнення оборотного капіталу, підвищення ліквідності та зменшення витрат на зберігання й обробку товарів, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Впровадження цифрових інструментів управління, зокрема ERP- та CRM-систем і онлайн-каталогу, забезпечує зниження адміністративних витрат, скорочення витрат, пов'язаних із помилками обліку, а також зростання товарообороту й рентабельності продажів.

Отримані результати свідчать про підвищення ефективності управління бізнес-процесами, покращення якості обслуговування клієнтів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Оптимізація асортиментної та цінової політики сприяє зростанню валового прибутку, скороченню витрат, пов'язаних із неліквідними та повільнообертальними товарними позиціями, а також підвищенню гнучкості цінових рішень.

У сукупності це дозволяє підвищити загальну прибутковість діяльності та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Отже, комплексне впровадження запропонованих заходів забезпечує позитивний фінансово-економічний ефект, сприяє покращенню ключових показників господарської діяльності та створює передумови для довгострокового зростання конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК».

Реалізація даних рішень є обґрунтованою з економічної точки зору та відповідає стратегічним цілям розвитку підприємства.

3.7. Узагальнення результатів та стратегічне прогнозування впливу заходів на конкурентоспроможність ТОВ «МАДОК»

У попередніх підрозділах розділу 3 було обґрунтовано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК», а також проведено оцінку їх фінансового ефекту.

Отримані результати свідчать, що запропоновані рішення мають системний характер і охоплюють ключові сфери діяльності підприємства: логістику та управління запасами, цифровізацію бізнес-процесів, асортиментну й цінову політику, управління клієнтськими відносинами та фінансову стабільність.

Комплексна реалізація заходів формує цілісну модель підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує одночасно зростання економічної ефективності, адаптивності до змін ринкового середовища та довгострокову стійкість підприємства.

Запропоновані заходи не є ізольованими, а утворюють інтегровану систему, в якій кожен елемент підсилює дію інших, формуючи мультиплікативний ефект.

Оптимізація управління запасами та логістичних процесів забезпечує скорочення надлишкових товарних залишків і вивільнення оборотного капіталу. Автоматизація складських операцій та закупівель зменшує витрати, прискорює обробку замовлень і підвищує оборотність капіталу, що створює фінансові передумови для подальших інвестицій у розвиток.

Впровадження ERP-системи забезпечує інтеграцію інформаційних потоків між підрозділами, підвищує точність обліку, знижує кількість помилок і скорочує час ухвалення управлінських рішень.

CRM-система, у свою чергу, сприяє ефективному управлінню клієнтською базою, зростанню повторних продажів і формуванню довгострокових партнерських відносин із ключовими клієнтами.

Оптимізація асортиментної структури у поєднанні з гнучкою ціновою політикою дозволяє зосередити ресурси на найбільш маржинальних товарних позиціях, зменшити частку неликвідних запасів і підвищити загальну рентабельність реалізації.

Розвиток онлайн-платформи продажів розширює ринкове охоплення, знижує навантаження на персонал та підвищує доступність продукції для клієнтів.

Для оцінки довгострокового впливу запропонованих заходів здійснено прогноз ключових фінансово-економічних показників ТОВ «МАДОК» на період 3–5 років.

Прогноз базується на фактичних результатах діяльності підприємства за 2021–2024 рр., розрахованому фінансовому ефекті від упровадження заходів, середніх темпах зростання ринку автозапчастин, а також очікуваних результатах цифровізації та оптимізації операційних процесів.

Таблиця 3.10 – Прогноз зміни фінансових показників

Показник	2024 р. (факт)	Прогноз через 3 роки	Відхилення, %
Чистий дохід, тис. грн.	3350	4 700	41,1
Чистий прибуток, тис. грн.	299,2	610	103,8
Рентабельність продажів, %	8,93	13,0	4,0
Оборотність запасів, разів	2,24	3,2	60
Частка онлайн-продажів, %	0	15	15
Вивільнений оборотний капітал, тис. грн.	–	300	–
Логістичні витрати, % до базового рівня	100	87	–13 %

Наведені у таблиці прогнозні значення фінансово-економічних показників свідчать про суттєве покращення результатів діяльності ТОВ «МАДОК» у середньостроковій перспективі за умови повної реалізації запропонованих організаційно-економічних заходів. Очікуване зростання чистого доходу на 41,1 % обумовлене розширенням каналів збуту, підвищенням ефективності роботи з клієнтами та оптимізацією асортиментної політики.

Більш випереджальне зростання чистого прибутку (на 103,8 %) порівняно з доходом свідчить про значний ефект від скорочення операційних і логістичних витрат, підвищення оборотності запасів та впровадження цифрових інструментів управління. Підвищення рентабельності продажів з 8,98 % до 13,0 % підтверджує зростання загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

Прискорення оборотності запасів до 3,2 разів на рік забезпечує вивільнення оборотного капіталу в обсязі близько 300 тис. грн, що підвищує ліквідність підприємства та створює додаткові можливості для фінансування розвитку без залучення зовнішніх джерел. Зниження частки логістичних витрат на 13 % є наслідком оптимізації логістичних процесів та автоматизації складських операцій.

Зростання частки онлайн-продажів до 15 % у загальній структурі реалізації продукції свідчить про підвищення цифрової зрілості підприємства та розширення його ринкового охоплення. У сукупності прогнозні результати підтверджують стратегічну доцільність запропонованих заходів і їх позитивний

вплив на фінансову стійкість та конкурентоспроможність ТОВ «МАДОК» у середньостроковій перспективі.

У результаті реалізації комплексу заходів ТОВ «МАДОК» сформує такі довгострокові конкурентні переваги:

- операційна ефективність – скорочення витрат, зменшення логістичних помилок, прискорення обробки замовлень;
- управлінська перевага – підвищення точності та швидкості прийняття рішень на основі ERP, CRM і BI-аналітики;
- клієнтоорієнтованість – персоналізований сервіс, стабільна наявність ключових товарів, зростання лояльності клієнтів;
- асортиментно-цінова гнучкість – оптимальний товарний портфель і обґрунтоване ціноутворення;
- цифрова присутність – розширення ринку за рахунок онлайн-каналів;
- фінансова стійкість – зростання прибутку, ліквідності та зменшення ризиків дефіциту оборотного капіталу.

Реалізація стратегічних змін супроводжується певними ризиками, які можуть бути зменшені за рахунок відповідних управлінських рішень.

Технічні ризики (збої в роботі ERP/CRM) мінімізуються шляхом резервного копіювання даних, поетапного впровадження систем і навчання персоналу. Ринкові ризики, пов'язані зі зміною попиту, знижуються завдяки регулярному ABC/XYZ-аналізу та гнучкому управлінню асортиментом. Організаційні ризики (опір персоналу) усуваються через систему мотивації, навчання та поетапне впровадження змін. Фінансові ризики, пов'язані з інвестиціями, мінімізуються за рахунок використання вивільненого оборотного капіталу та поетапного фінансування.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності.

Посилення конкуренції, глобалізація ринків, цифровізація бізнес-процесів, нестабільність економічного середовища та зростання вимог споживачів змушують підприємства постійно адаптуватися, удосконалювати механізми управління та шукати нові джерела конкурентних переваг.

Саме в цьому контексті було визначено актуальність теми дипломної роботи, спрямованої на дослідження та обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «МАДОК».

У процесі виконання дипломної роботи було досягнуто поставленої мети - розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі ґрунтовного аналізу його фінансово-економічної діяльності, ринкового середовища та внутрішніх бізнес-процесів. Для досягнення цієї мети в роботі було послідовно вирішено низку теоретичних, аналітичних та прикладних завдань.

У першому розділі дипломної роботи здійснено систематизацію теоретичних підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства».

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною економічною категорією, яка відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку, забезпечувати стабільний прибуток, утримувати та розширювати свою частку ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Узагальнено основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, зокрема фінансово-економічний, ресурсний, ринковий та стратегічний, що дозволило сформулювати методологічну основу подальших досліджень.

Також у першому розділі було визначено ключові фактори формування конкурентоспроможності підприємства, серед яких особливе місце займають фінансова стійкість, ефективність використання ресурсів, рівень організації бізнес-процесів, інноваційність, якість обслуговування клієнтів, асортиментна та цінова політика, логістика та цифровізація управління.

Доведено, що конкурентоспроможність не може забезпечуватися за рахунок окремих елементів діяльності, а потребує комплексного системного підходу.

Другий розділ дипломної роботи присвячено аналізу фінансово-економічного стану та оцінюванню рівня конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК». Проведений аналіз показав, що підприємство в цілому має стабільне фінансове становище та демонструє позитивні результати діяльності протягом 2021-2024 років.

Значення коефіцієнтів ліквідності свідчать про високу платоспроможність підприємства, а коефіцієнт автономії підтверджує значний рівень фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Показники рентабельності активів і власного капіталу перевищують нормативні значення, що характеризує підприємство як прибуткове та фінансово стійке.

Водночас детальний аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів, які стримують подальше зростання конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК».

До них належать надмірна ліквідність, що свідчить про неефективне використання частини оборотних активів, зниження оборотності запасів, накопичення повільно обертальних товарних позицій, а також недостатній рівень автоматизації та цифровізації бізнес-процесів.

Виявлені проблеми створюють потенційні ризики зростання витрат, зниження гнучкості підприємства та втрати частини конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК». Запропоновані заходи охоплюють ключові напрями діяльності

підприємства та мають системний характер. Зокрема, обґрунтовано доцільність оптимізації управління запасами та логістичних процесів, що дозволяє підвищити оборотність капіталу, скоротити складські та операційні витрати, мінімізувати ризики утворення неликвідів і дефіциту товарів.

Особливу увагу в роботі приділено цифровій трансформації підприємства як стратегічному чиннику підвищення його конкурентоспроможності. Запропоновано впровадження ERP- та CRM-систем, а також створення онлайн-каталогу продукції.

Доведено, що використання сучасних цифрових інструментів забезпечує синхронізацію бізнес-процесів, підвищує точність обліку та планування, покращує взаємодію з клієнтами, сприяє зростанню повторних продажів і розширенню ринків збуту.

У межах третього розділу також розроблено рекомендації щодо оптимізації асортиментної та цінової політики підприємства на основі ABC/XYZ-аналізу та аналізу еластичності попиту.

Запропоновано зосередження на найбільш рентабельних та стабільних товарних групах, скорочення частки повільно обертальних позицій, впровадження гнучкої системи ціноутворення та персоналізованих знижок для ключових клієнтів. Реалізація цих заходів дозволяє підвищити маржинальність продажів і зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Проведена в роботі оцінка економічної ефективності запропонованих заходів свідчить про їх високу результативність.

Очікуване зростання чистого доходу, підвищення рентабельності продажів, прискорення оборотності запасів та вивільнення оборотного капіталу створюють передумови для сталого розвитку підприємства. Окупність інвестицій у цифровізацію та оптимізацію бізнес-процесів прогнозується менш ніж за один рік, що підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «МАДОК» можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує фінансову стабільність із активним

упровадженням інновацій, удосконаленням управління ресурсами, цифровізацією та клієнтоорієнтованою стратегією розвитку.

Запропоновані в дипломній роботі заходи формують основу для довгострокового зміцнення конкурентних позицій підприємства, підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкого зростання в умовах високої конкуренції.

Отримані результати мають практичну значущість і можуть бути використані в діяльності ТОВ «МАДОК», а також інших підприємств сфери торгівлі автозапчастинами та технічною продукцією.

Теоретичні положення та методичні підходи, викладені в роботі, можуть бути використані для подальших наукових досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 2022. № 1. С. 69-78
2. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства: Підруч.: Інноваційна економіка. 2022. 114 с.
3. Закон "Про захист економічної конкуренції" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 06.10.2025)
4. Ачкасов А.І. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Консп. лекц.: Х.: ХНАМГ, 2021. 89с.
5. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Підруч.: К.: КНЕУ, 2024. 710 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. О: ОНЕУ, 2019. 448 с.
7. Белей О. І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства: Навч. посіб. Л.:ЛКА 2024. 212 с.
8. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості: Навч. посіб.: К.:КНЕУ, 2017. 134 с.
9. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*, 2024. №49. С. 41-44
10. Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*, 2024. Вип. 32. С. 31-35
11. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Вісник Львівської комерційної академії*, 2021. № 4. С. 153-155

12. Брижань І.А. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/55.pdf> (дата звернення 10.10.2025)
13. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві: Підруч. К.: КНЕУ, 2024. 480 с.
14. Воронкова А. Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: : Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2021. 368 с.
15. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, 2023. №14 С. 201 – 204
16. Гончаров В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. с. 202
17. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2014. 343 с.
18. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, 2014. № 4. С. 23 – 25
19. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220> (дата звернення 13.10.2025)
20. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник Львівської комерційної академії*: Навч. посіб. К. : Вид-во ЦНЛ, 2018. 352 с.
21. Дікань В.Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 206 с.
22. Дікань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. Луганськ, 2021. №16. С. 55-58.

23. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: Т-во «Знання», 2019. 305с.
24. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. К.: КДТЕУ, 2017. 91 с.
25. Економіка результативності діяльності підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 362 с.
26. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А., Декрет І.І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 384 с.
27. Закон України «Про захист економічної конкуренції» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 13.10.2025)
28. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
29. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 60 с.
30. Інструменти для аналізу кожної компанії України. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37749243/ (дата звернення: 15.10.2025)
31. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств: Консп. лекц. Д.: НГУ, 2017. 62 с.
32. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства.
33. Економічний аналіз: Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2024. 212 с
34. Кириленко В.В. Економіка: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2017. 216 с.
35. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2019. № 4. С. 69 – 71
36. Конкурентна стійкість та ринок: *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*, 2019. № 565. С. 186-190.
37. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2014. 343 с.

38. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf (дата звернення 18.10.2025)
39. Кулініч Т.М. Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації: Підруч. К.: КНЕУ, 2018. 119 с.
40. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2023. № 4. С.155-163
41. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : Навч. посіб. К. : Вид-во ЦНЛ, 2018. 242 с.
42. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Вісник Львівської комерційної академії: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2025. 206 с.
43. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. № 727. С. 270-276.
44. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2025. 104 с.
45. Пухтаевич В.П. Аналіз національної економіки. URL: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=131> (дата звернення: 18.10.2025)
46. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2018. 125 с.
47. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2019. № 5. С. 112-115
48. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово- господарською

діяльністю підприємства. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*, 2016. № 565. С. 116-125

49. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2018. 99 с.

50. Сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.10.2025)

51. Сачук Г.М. Аналіз та вплив телекомунікаційної галузі на економіку України. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/102.pdf> (дата звернення 20.10.2025)

52. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління*. 2025. №35. С. 30-37

53. Шостак Л. В. Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1948> (дата звернення 22.10.2025)

54. Яковлєв А. І. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах : Навч. посіб. К. : Вид-во ЦНЛ, 2018. 232 с.

55. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174-177

56. Конкурентоспроможність товару URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/3654/konkurentospromozhnist> (дата звернення 25.10.2025)

57. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за 2021-2024 роки.

58. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття: Навч. посіб. К.: КДТЕУ. 2019. №10. С.74-80

59. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: Навч. посіб. К.: КДТЕУ, 2020. 120 с.

60. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство: Навч. посіб. К.: КДТЕУ 2018. С.8-13
61. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*, 2018. №17. С.402-412.
62. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Консп. лекц. Д.: НГУ, 2017. 53с.
63. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2019. 304 с.
64. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. О.: ОНЕУ 2018. 570 с.
65. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році: Підруч. К.: КНЕУ, 2017. - 928 с.
66. Круш П.В., Погребняк А.Ю., Голуб М.О. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України. Сучасні проблеми економіки і підприємництво: Підруч. К.: КНЕУ 2019. 2024. 253 с.
67. Гавриш О.М., Щербина В.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2019. №13. С. 63-67
68. Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 18. С. 74-77
69. Вінниченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 15. С. 49-57
70. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства URL: file:///E:/Downloads/4103_103-117.pdf (дата звернення 30.10.2025)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність за 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	8.1	9.5
первісна вартість	1011	23.6	27.4
знос	1012	15.5	17.9
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	8.1	9.5
II. Оборотні активи Запаси	1100	797.7	883.8
Поточна дебіторська заборгованість	1155	141.4	172.9
Гроші та їх еквіваленти	1165	375.8	347.8
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	1317.2	1406
Баланс	1300	1325.3	1415.5

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1271.3	1394.6
Усього за розділом I	1495	1281.3	1404.6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	24.2	0.4
розрахунками з бюджетом	1620	19.7	10.5
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	0.00
Усього за розділом III	1695	44	10.9
Баланс	1900	1325.3	1415.5

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3318.8	3829.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2312.6	3831.2
Інші доходи	2160	0.00	0.00
Інші витрати	2165	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3319.6	3831.2
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2980.2	3353.5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	339.4	477.7
Податок на прибуток	2300	86	145.2
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	253.4	332.5

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	9.5	3.1
первісна вартість	1011	27.4	27.4
знос	1012	17.9	24.3
Інші необоротні активи	1090	0,00	0.00
Усього за розділом I	1095	9.5	3.1
II. Оборотні активи Запаси	1100	883.8	1005.7
Поточна дебіторська заборгованість	1155	172.9	126.1
Гроші та їх еквіваленти	1165	347.8	241.2
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	1406	1374.5
Баланс	1300	1415.5	1377.6

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1394.6	1359.5
Усього за розділом I	1495	1404.6	1369.5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	0.4	0.8
розрахунками з бюджетом	1620	10.5	7.3
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	0.80
Усього за розділом III	1695	10.9	8.1
Баланс	1900	1415.5	1377.6

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3432.5	3318.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2319.1	2312.6
Інші доходи	2160	0.00	0.00
Інші витрати	2165	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3432.5	3319.6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3086.6	2980.2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	345.9	339.4
Податок на прибуток	2300	61.1	86
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	284.8	253.4

ДОДАТОК В

Фінансова звітність за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	3.1	1.9
первісна вартість	1011	27.4	27.4
знос	1012	24.3	25.5
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	3.1	1.9
II. Оборотні активи Запаси	1100	1005.7	1183.3
Поточна дебіторська заборгованість	1155	126.1	86
Гроші та їх еквіваленти	1165	241.2	305.9
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	1374.5	1489.2
Баланс	1300	1377.6	1491.1

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1359.5	1363
Усього за розділом I	1495	1369.5	1373
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	0.8	1.7
розрахунками з бюджетом	1620	7.3	2.3
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.80	0.00
Усього за розділом III	1695	8.1	4
Баланс	1900	1377.6	1377

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3332.5	3432.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2312.6	2319.1
Інші доходи	2160	0.00	0.00
Інші витрати	2165	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3319.6	3432.5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2980.2	3086.6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	339.4	345.9
Податок на прибуток	2300	61	61.1
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	278.4	284.8

ДОДАТОК Д

Фінансова звітність за 2024 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	1.9	2.2
первісна вартість	1011	27.4	27.4
знос	1012	25.5	15
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1.9	2.2
II. Оборотні активи Запаси	1100	1183.3	1150
Поточна дебіторська заборгованість	1155	86	92
Гроші та їх еквіваленти	1165	305.9	255.2
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	1489.2	1497.2
Баланс	1300	1491.1	1499.4

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	10	10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1363	1336
Усього за розділом I	1495	1373	1346
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1.7	1.9
розрахунками з бюджетом	1620	2.3	3.2
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	0.00
Усього за розділом III	1695	4	5.1
Баланс	1900	1377	1351.1

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3350	3332.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2220.4	2312.6
Інші доходи	2160	0.00	0.00
Інші витрати	2165	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3332.5	3319.6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2969.1	2980.2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	363.4	339.4
Податок на прибуток	2300	61.1	61
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	302.3	278.4