

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та міжнародних відносин

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«КОНКУРЕНТНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Володарка»,
м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи МEB-41д,
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини»
освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Руслана
КОЛЕСНИКА

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Оксана
МЕЛЬНИЧУК

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук,
доцент

Оксана
МЕЛЬНИЧУК

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	6
1.1 КЛЮЧОВІ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	6
1.2 МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА- СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	19
2.1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «ВОЛОДАРКА»	19
2.2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»	24
РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»	31
3.1 ПРОЄКТУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»	31
3.2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ РЕКОМЕНДАЦІЙ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ІНІЦІАТИВ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. У світі, де глобалізація набуває все більшого значення, підприємства-суб'єкти міжнародного бізнесу зіштовхуються зі складними викликами та конкурентним середовищем. Зміни у технологічній та економічних сферах вимагають від компаній не лише адаптації, але й активного формування своєї конкурентоспроможності. Підприємства, що працюють у міжнародному середовищі, повинні не лише конкурувати з місцевими гравцями, а й ефективно впроваджувати інновації в умовах глобальної конкуренції. Висвітлення даної теми стає важливим для розробки ефективних підходів до формування конкурентної переваги.

Конкурентна політика є одним із способів вирішення цієї проблеми. Вона використовує інноваційні методи для оцінки та розуміння конкурентоспроможності підприємств, охоплює створення та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибір конкурентних заходів на товарних ринках, що забезпечують успішне виробництво, а також адаптацію діяльності фірми до змін у зовнішньому середовищі. Тому питання формування ефективної конкурентної політики компаній набуває все більшого значення в наукових колах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню поняття «конкурентна політика» та обґрунтуванню принципів її формування і управління значну увагу приділено у працях вчених, таких як: Л.І. Дідківської, В.П. Семиноженко, Г.М. Паламарчук, М.В. Бурди, Л.Н. Семенової, Г.С. Панової, Ю.М. Уманців, Т.М. Циганкової, О.С. Шнипко, А.Є. Шаститко, В.Д. Базилевича, С.В. Геєця, З.М. Борисенко, Л.І. Барон, А.В. Данилової, А.С. Полянської, Я.М. Кашуби, Г.Я. Аніловської, Р.А. Кокорева, Б.Є. Кваснюк, С.Б. Авдашевої, А.А. Чухна.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних підходів до аналізу та розвитку конкурентної політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення визначеної мети кваліфікаційної роботи окреслено такі основні завдання дослідження:

- дослідити ключові теоретичні аспекти конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу;
- проаналізувати методи оцінки конкурентної політики підприємств-суб'єктів у міжнародному бізнесі;
- провести організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Володарка»;
- проаналізувати конкурентну політику ПрАТ «Володарка»;
- спроектувати заходи для розвитку конкурентоспроможності економічної діяльності ПрАТ «Володарка»;
- проаналізувати вплив рекомендацій на результативність впровадження ініціатив для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка».

Об'єктом дослідження є процеси формування та управління конкурентною політикою підприємства-суб'єкту міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність основних теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування конкурентної політики підприємства-суб'єкту міжнародного бізнесу.

У процесі виконання дослідження було використано такі наукові методи: системно-логічний метод (для уточнення термінів дослідження), метод теоретичного узагальнення (при вивченні результатів дослідження вчених), методи обробки інформації (порівняння, групування, графічного і табличного подання даних, методи приведення показників до порівняльного формату), методи економічного аналізу (для дослідження стану функціонування підприємств галузі).

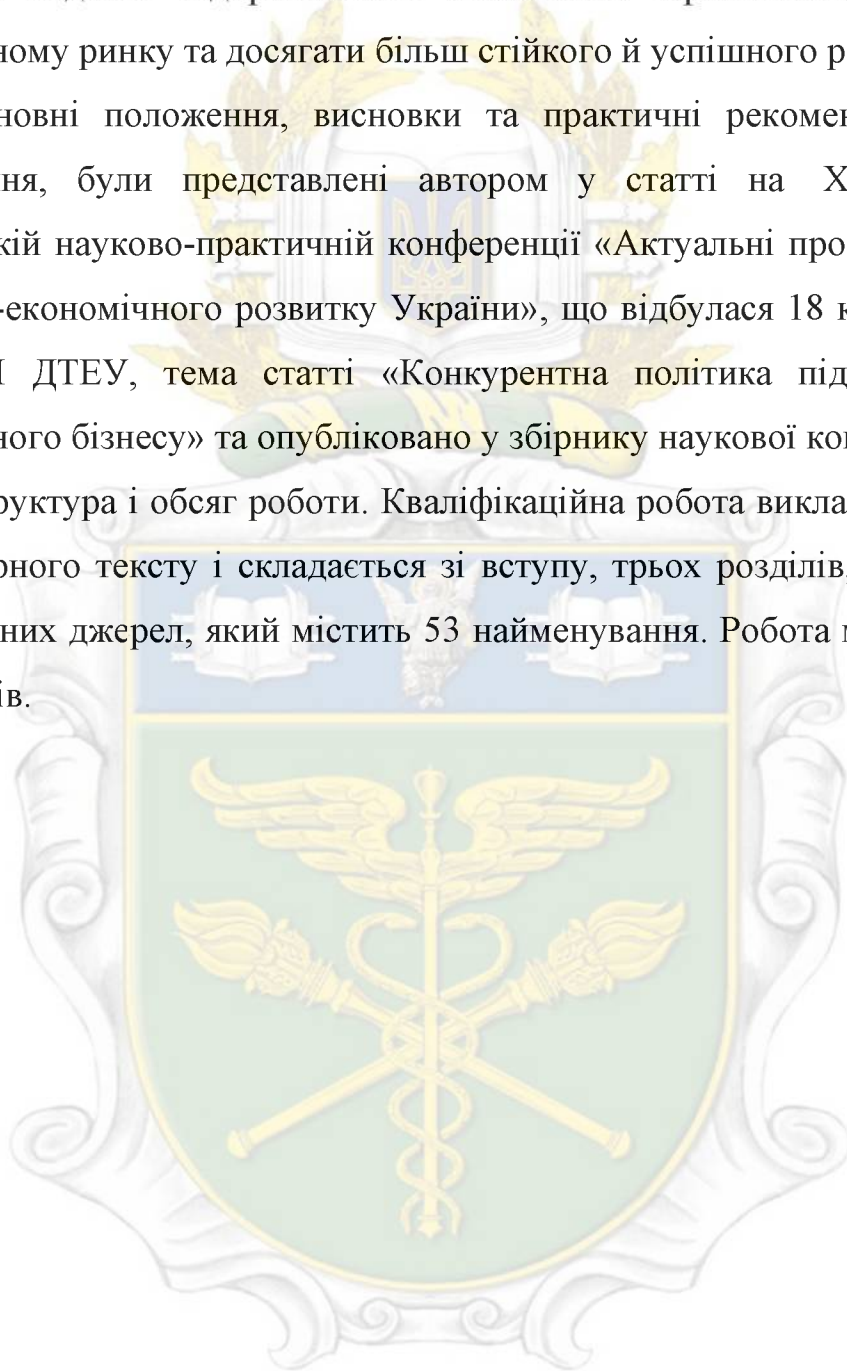
Інформаційною базою дослідження є наукові праці вчених, інші спеціальні та науково-практичні інформаційні джерела, у тому числі матеріали періодичних видань та спеціальні монографічні джерела за темою кваліфікаційної роботи. Використані також статистична та бухгалтерська звітність про діяльність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх застосування дозволить підприємствам-суб'єктам міжнародного бізнесу

ефективніше аналізувати та розвивати свою конкурентну політику, що сприятиме покращенню їх конкурентоспроможності шляхом вибору оптимальних заходів та інструментів, а також адаптації до змін у глобальному середовищі бізнесу, що в результаті надасть підприємствам можливість ефективніше конкурувати на міжнародному ринку та досягати більш стійкого й успішного розвитку.

Основні положення, висновки та практичні рекомендації, які містить дослідження, були представлені автором у статті на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України», що відбулася 18 квітня 2024 року на базі ВТЕІ ДТЕУ, тема статті «Конкурентна політика підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу» та опубліковано у збірнику наукової конференції.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 51 сторінці комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 53 найменування. Робота містить 25 таблиць, 19 рисунків.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Ключові теоретичні аспекти конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

Конкуренція сприяє процвітанню, різноманітності продукції та наданню високоякісних товарів і послуг, одночасно сприяючи конкурентній політиці. Вона слугує фундаментальною вимогою для належного функціонування ринкових механізмів і є наріжним каменем ринкової економіки. Основна увага приділяється задоволенню ринкових потреб, випередженню конкурентів у боротьбі за споживача та забезпеченню стабільної прибутковості. Конкурентоспроможність слугує ключовим показником ділової активності, а конкурентна політика має бути спрямована на її зростання. Отже, конкурентна політика набуває все більшого значення, охоплюючи стратегії, що лежать в основі діяльності підприємств.

І конкурентна політика, і регулювання, спрямоване на лібералізацію торгівлі та інвестицій, мають спільну мету: сприяти розвитку конкуренції, підвищенню економічної ефективності та добробуту споживачів і виробників.

Поняття конкурентної політики зазвичай трактується на двох рівнях: національному та на рівні окремих підприємств. Вона переважно діє на макроекономічному рівні, спрямована на створення оптимального конкурентного середовища для бізнесу, заохочення взаємодії між фірмами та сприяння ефективному, соціально орієнтованому економічному прогресу. В економічній мові терміни «конкурентна політика» та «антимонопольна політика» часто використовуються як взаємозамінні.

Термін «конкурентна політика» був запроваджений вітчизняними науковцями у другій половині 20-го століття для позначення інтенсифікації конкурентної динаміки. Вона є життєво важливим елементом економічної стратегії

підприємства, пропонуючи рекомендації щодо заходів та рішень, які сприяють досягненню цілей конкурентного розвитку.

Таблиця 1.1. Розуміння сутності поняття «конкурентна політика» різними авторами [22]

Автор	Визначення понять
М.В. Бурда, Ч. Виплош	Політика, що спрямована на посилення змагальності й, отже, на зростання обсягу виробництва;
А. С. Полянська	Загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку;
Г. Паламарчук	Комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища, яке визначає систему принципів, інструментів та методів ведення конкурентної боротьби;
Я. М. Кашуба	Конкурентна політика підприємства визначає напрями підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах сформованого в країні конкурентного середовища;
Ю. І. Ясько	Діяльність держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища, регулювання конкурентних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки та заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців та споживачів, сприяння розвитку цивілізованих ринкових відносин, створення конкурентоспроможного вітчизняного виробництва;
І. Князева	Усе коло рішень, спрямованих на розвиток економіки, підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників, забезпечення ефективної зайнятості;
В. Лагутін	Система державних заходів економічного та організаційно-адміністративного характеру, які спрямовані на формування конкурентного середовища, захист і підтримку конкуренції та боротьбу зі зловживанням монопольним становищем в економіці;
Г. Філюк	Комплекс методів, принципів, способів та інструментів держави, спрямованих на попередження та безпосереднє припинення порушень антимонопольного законодавства, створення і захист ефективного конкурентного середовища, розвиток добросовісної конкуренції між господарюючими суб'єктами.

У науковому дискурсі поняття конкурентної політики потребує чіткого визначення через його багатогранність інтерпретацій. Конкурентна політика є основою конкурентної динаміки, що охоплює спектр економічних, маркетингових, інноваційних та організаційних стратегій, ретельно адаптованих до конкурентного середовища, а також притаманних підприємствам конкурентних переваг і потенціалу. Ці стратегії узгоджуються із загальними цілями та стратегічними прагненнями підприємств, надаючи їм можливість зміцнювати стабільність та підвищувати конкурентоспроможність в умовах існуючого конкурентного

середовища. По суті, конкурентна політика слугує компасом, що окреслює траєкторію руху для підприємств, які ведуть боротьбу за виживання.

Традиційно науковці розглядають конкурентну політику підприємства як внутрішньо сформульовану директиву, сформовану контурами конкурентного середовища. Однак підприємства діють у середовищі, яке сповнене зовнішніх впливів. Розвиваючи конкурентні переваги та постійно еволюціонуючи, підприємства намагаються забезпечити собі дохід та запропонувати затребувані товари. Динаміка конкуренції та конкурентне середовище слугують як стимулами, так і результатами поведінки підприємства, зокрема, у виконанні його конкурентної політики. Функціонуючи не лише як внутрішній механізм забезпечення конкурентних переваг та досягнення конкурентоспроможності, конкурентна політика підприємства також виконує функцію захисту та розвитку конкуренції на ринку. Тому, конкурентна політика підприємства набуває першорядного значення у збереженні конкурентного середовища та розвитку конкуренції на ринку.

Фундаментальною метою конкурентної політики є сприяння стабільній роботі та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Для ефективного виконання цього завдання необхідним є застосування нового наукового підходу до розробки, формування та реалізації комплексного набору заходів, ретельно пристосованих до динамічності зовнішнього середовища. Формулювання конкурентної політики компанії вимагає детального розгляду детермінант, що формують її розвиток і проявляються на різних рівнях конкурентного менеджменту [30].

Ефективна конкурентна політика набуває ключового значення для вмілої навігації в сучасному бізнес-середовищі, розробка якої передбачає:

- врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на конкурентний розвиток підприємства;
- визначення детермінант розвитку як сукупності чинників, що формують конкурентні переваги чи створюють для цього належні передумови;

- використання сучасних підходів до формування конкурентної політики для врахування особливостей та складності функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання;
- вибір сучасних інструментів та способів досягнення конкурентних переваг.

Різні наукові погляди на формування конкурентної політики висвітлені в працях таких дослідників, як А. Данилов, І. Князев, Г. Панов, Ю. Уманець. Серед цих перспектив організаційний підхід постає як помітна парадигма, що характеризується прийняттям багатогранного інструментарію заходів. Інша наукова фракція стверджує, що головна мета конкурентної політики компанії полягає в досягненні високої конкурентоспроможності. На противагу цьому, такі прихильники, як Б. Хокман та П. Мавродіс, відстоюють ресурсоцентричний підхід, виступаючи за розумний розподіл ресурсів. Крім того, такі науковці, як В. Геєць, Л. Дідківська, Б. Кваснюк та О. Шнипко, підтримують підхід, який надає пріоритет стійкому економічному зростанню, враховуючи при цьому зміни конкурентного середовища.

Систематизуючи різні погляди формування конкурентної політики можна виділити 3 наукові підходи (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. - Підходи формування конкурентної політики [22]

Аналіз розглянутих підходів конкурентної політики сприяє виокремленню персоналізованого трактування конкурентної стратегії підприємства. Ця дефініція охоплює комплекс економічних, організаційних та адміністративних заходів, спрямованих на оптимізацію використання притаманних підприємству конкурентних переваг, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності в сучасному конкурентному середовищі та узгоджується з цілями і стратегіями розвитку підприємства.

Головною метою конкурентної політики є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досягнення цієї мети вимагає прийняття інноваційних парадигм у розумінні та оцінці конкурентоспроможності підприємства, створення та впровадження цілісної системи управління конкурентоспроможністю, а також вибору конкурентних стратегій, адаптованих до вимог динамічного ринкового середовища.

Формування конкурентної політики передбачає визначення майбутніх цілей і стратегій розвитку на основі ретельної оцінки прихованих можливостей підприємства та наявності необхідних ресурсів.

Отже, основними складовими конкурентної політики підприємства є цілі та стратегії його розвитку. Як правило, позбавлені кількісних характеристик, стратегічні конкурентні цілі проявляються як декларації про наміри, що лежать в основі загальної концепції бізнесу підприємства, визначають його основні та допоміжні стратегії, що сприяють їх реалізації, а також формують формальний апарат для виконання оперативних планів. Ідентифікація та формулювання стратегічних цілей є фундаментальним кроком у розробці та вдосконаленні стратегій, спрямованих на їх досягнення.

Враховуючи комплексний характер конкурентної політики підприємства, її складові елементи можна розділити на три окремі блоки (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. - Системи заходів для формування конкурентної політики [45]

➤ Комплекс заходів, що регулюють маркетингову політику компанії, має важливе значення для її стратегічного позиціонування. Ці заходи охоплюють створення узгодженої системи ціноутворення, забезпечення конкурентоспроможних цін порівняно з конкурентами в галузі, постійне вдосконалення асортименту продукції, підтримання оптимальних стандартів якості продукції, а також формулювання комплексної стратегії, що розмежовує виробничу та збутову діяльність компанії.

➤ Комплекс заходів, спрямованих на стимулювання інноваційного розвитку. Ці заходи передбачають впровадження міжнародних стандартів, модернізацію обладнання, технічне переозброєння, розширення продуктового асортименту тощо.

➤ Комплекс організаційно-адміністративних заходів, який є необхідним для посилення компетенцій персоналу та зміцнення організаційної структури. Створення ефективної організаційної структури та підбір кваліфікованого персоналу є важливими складовими цих заходів.

Ці компоненти підкріплені спільною метою - задоволенням потреб та очікувань споживачів.

Впровадження комплексної системи заходів є необхідною умовою для того, щоб підприємство могло швидко адаптуватися до змін макросередовища, підвищити конкурентоспроможність продукції та компанії, задовольнити різноманітні потреби споживачів та збільшити доходи.

Формування конкурентної політики компанії залежить від переважаючого конкурентного середовища та наявних конкурентних переваг. Визначення конкурентної політики компанії передбачає кілька послідовних етапів:

- 1) Формування переліку положень конкуренції;
- 2) Визначення галузевих норм конкуренції;
- 3) Розробка дій, що регулюють взаємодію компанії з прямими конкурентами;
- 4) Розробка політики взаємодії компанії з ключовими силами галузі;
- 5) Синтез результатів попередніх етапів у цілісну систему;
- 6) Оцінка консолідованих положень щодо наявного конкурентного потенціалу та внесення необхідних коректив;
- 7) Визначення основних принципів конкурентної політики компанії, які підлягають затвердженню вищим керівництвом.

Отже, процес розробки конкурентної політики, спрямований на створення стійкої конкурентної позиції на ринку та забезпечення довгострокової життєздатності, повинен охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Оптимальне поєднання заходів конкурентної політики дозволить компанії ефективно використовувати свої конкурентні переваги та підтримувати високу конкурентоспроможність у теперішньому конкурентному середовищі.

1.2 Методи оцінки конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу

У сучасних умовах конкурентна політика є важливим аспектом економічної стратегії компанії, що робить значний внесок у її конкурентоспроможність. Якщо у минулому для досягнення цієї мети достатньо було збалансованої збутової або асортиментної політики, то в теперішньому бізнес-середовищі зростаюче значення конкурентної політики не можна ігнорувати.

Розвиток підприємства можна розглядати з різних точок зору. З одного боку, його можна розглядати як довгострокову стратегічну ініціативу, спрямовану на покращення здатності вирішувати проблеми та відновлення, зокрема шляхом підвищення рівня ефективності управління корпоративною культурою. З іншого боку, розвиток підприємства - це процес кількісних та якісних змін у системі, результатом яких є підвищення стійкості до дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища та покращення ефективності функціонування.

Ознаками, що характеризують сталий розвиток підприємства, є фінансова стійкість і позитивна динаміка прибутковості, а також наявність джерел доходів. Для розвитку підприємства необхідно адекватно оцінювати його реальний стан, раціонально використовувати ресурси та фінанси, а також виявляти потенційні можливості підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Підприємства повинні забезпечити, щоб їхні внутрішні виробничі системи могли виявляти проблеми, сприймати управлінські рішення та підвищувати ефективність. Це передбачає розширення стратегічного аналізу, який враховує перспективи фінансового розвитку, а також застосування методів оцінки внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства.

Для розробки результативної та ефективної конкурентної політики необхідно впровадити методи аналізу та оцінки результатів цього процесу. У контексті змінливого бізнес-середовища в оцінці ефективності конкурентної стратегії важливо враховувати стан розвитку підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Аналіз стану розвитку підприємств дозволяє виявити

наявні можливості та розробити необхідні рекомендації для забезпечення високої конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

При вивченні наукових і методичних аспектів та розробці інструментарію оцінки ефективності конкурентної політики підприємства, важливо визначити ключові методи та шляхи аналізу, оцінки та діагностики цієї політики та його конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2. Класифікація методів оцінювання конкурентної політики й конкурентоспроможності підприємства [37]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За формою представлення результатів	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи

Для більш точного розуміння та використання у практичних дослідженнях методи можуть бути систематизовані та класифіковані відповідно до визначених критеріїв (Додаток А, таблиця А1).

Графічні методи можна використовувати для побудови багатокутників або радіальної конкурентоспроможності, перевагою яких є простота і зрозумілість. Тим не менш, вони ігнорують різну вагу факторів конкурентоспроможності і не можуть визначити рівень комплексного критерію конкурентоспроможності. Крім того, використання багатьох функцій може зменшити їх наочність.

Методологія індексів - це кількісний розрахунок, який визначає індивідуальні коефіцієнти значущих індикаторів та вимірів, об'єднуючи їх у загальний показник. Такі методи корисні для складних або простих математичних розрахунків.

Матричний метод використовує матриці, які є таблицями елементів, організованих за рядками і стовпцями. Він ґрунтується на аналізі двовимірних

матриць, побудованих за принципом системи координат. Суть методу полягає в оцінці маркетингової діяльності підприємства, при цьому отримання інформації про обсяги продажів дозволяє достовірно оцінити його конкурентоспроможність. Цей метод має широкий спектр застосування і є простим у реалізації. Тим не менш, він має певні недоліки, такі як обмеження кількості характеристик, які можуть бути використані в оцінці, відсутність причинно-наслідкового аналізу та недостатнє врахування факторів. Крім того, за допомогою цього підходу складно визначити темпи зростання ринку та ринкову частку суб'єкта господарювання.

Кількісні підходи до оцінки конкурентоспроможності переважно передбачають розрахунок відносних величин, а саме індексів і коефіцієнтів для вимірювання рівня ключових аспектів або сфер діяльності, що визначають конкурентоспроможність організації. Коефіцієнти згодом об'єднуються для визначення загальних та групових показників конкурентоспроможності. Оцінка потенціалу організації для конкуренції у стратегічних сферах діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень доповнюється використанням кількісних методів. Однак важливо зазначити, що деякі з цих методів можуть вимагати вагових коефіцієнтів, які визначаються експертами, вносячи суб'єктивний елемент в аналіз.

Якісні методи оцінки, як правило, менш математичні і покладаються на думку експертів. Їм бракує формалізації, необхідної для оцінки конкурентоспроможності організації в аналітичному процесі. Крім того, вони не є науково-обґрунтованими і за своєю суттю є суб'єктивними та умовними. Незважаючи на ці обмеження, якісні методи мають достатню гнучкість для оцінки конкретних фактів, а не абстрактні цифри, за умови, що використовується достовірна інформація.

Глобальні та вузькоспеціалізовані методи, такі як фінансовий аналіз, використовують комплексний підхід до оцінки ключових параметрів компанії в цілому. Вони стосуються конкретних аспектів діяльності організації, таких як виробництво, маркетинг і фінанси. Використовуючи такі методи, можна отримати найбільш точну інформацію про конкурентний статус підприємства, на основі

розгляду параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища, а також визначити порівняльну перевагу. Стратегічний підхід служить для характеристики конкурентної позиції компанії на ринку з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Ринкова позиція компанії може бути оцінена за допомогою тактичного методу, який передбачає оцінку окремих аспектів її діяльності та прийняття рішень на основі отриманих результатів. Зазвичай це стосується короткострокового періоду.

Оцінювальна модель конкурентоспроможності, заснована на принципах теорії ефективної конкуренції, ґрунтується на концепції ресурсної парадигми конкурентного успіху. Вона передбачає аналіз ефективності використання різних ресурсів підприємства, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні та управлінські, які класифікуються за специфічними групами та ваговими коефіцієнтами. Наведена модель оцінки конкурентоспроможності, базована на принципах теорії ефективної конкуренції, охоплює джерела ресурсів конкурентоспроможності в більш широкому сенсі.

Наведена вище класифікація методів демонструє, як один метод може належати до кількох груп на основі класифікаційних критеріїв. Наприклад, матричний метод, що використовується Бостонською консалтинговою групою (BCG), належить до матричного підходу через формат представлення результатів. Крім того, залежно від досліджуваних показників (змінних), цей же метод класифікується як стратегічний метод щодо позиції компанії на ринку та рівня прийняття рішень. Таким чином, на практиці ці методи є взаємопов'язаними, і підприємства використовують різні методи для визначення конкурентоспроможності та наявної конкурентної політики й подальшому її розвитку.

Різні принципи, на яких ґрунтуються дослідження та оцінювання, такі як системний, об'єктивний, динамічний, безперервний, оптимальний та конструктивний підходи, пояснюють розмаїття методів та індикаторів, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності.

За винятком матричного підходу, більшість інструментів оцінки конкурентоспроможності мають загальний недолік - їх статичність, яка проявляється у визначенні конкурентних позицій підприємства в порівнянні з іншими учасниками господарської діяльності, а також у тому, що отримані результати можуть мати актуальність лише на обмежений проміжок часу.

Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснована на теорії ефективних конкурентних сил, складається з чотирьох основних елементів:



Рисунок 1.3. - Елементи моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства

На основі цієї моделі визначаються ключові показники, які використовуються як основа для розрахунків та аналізу.

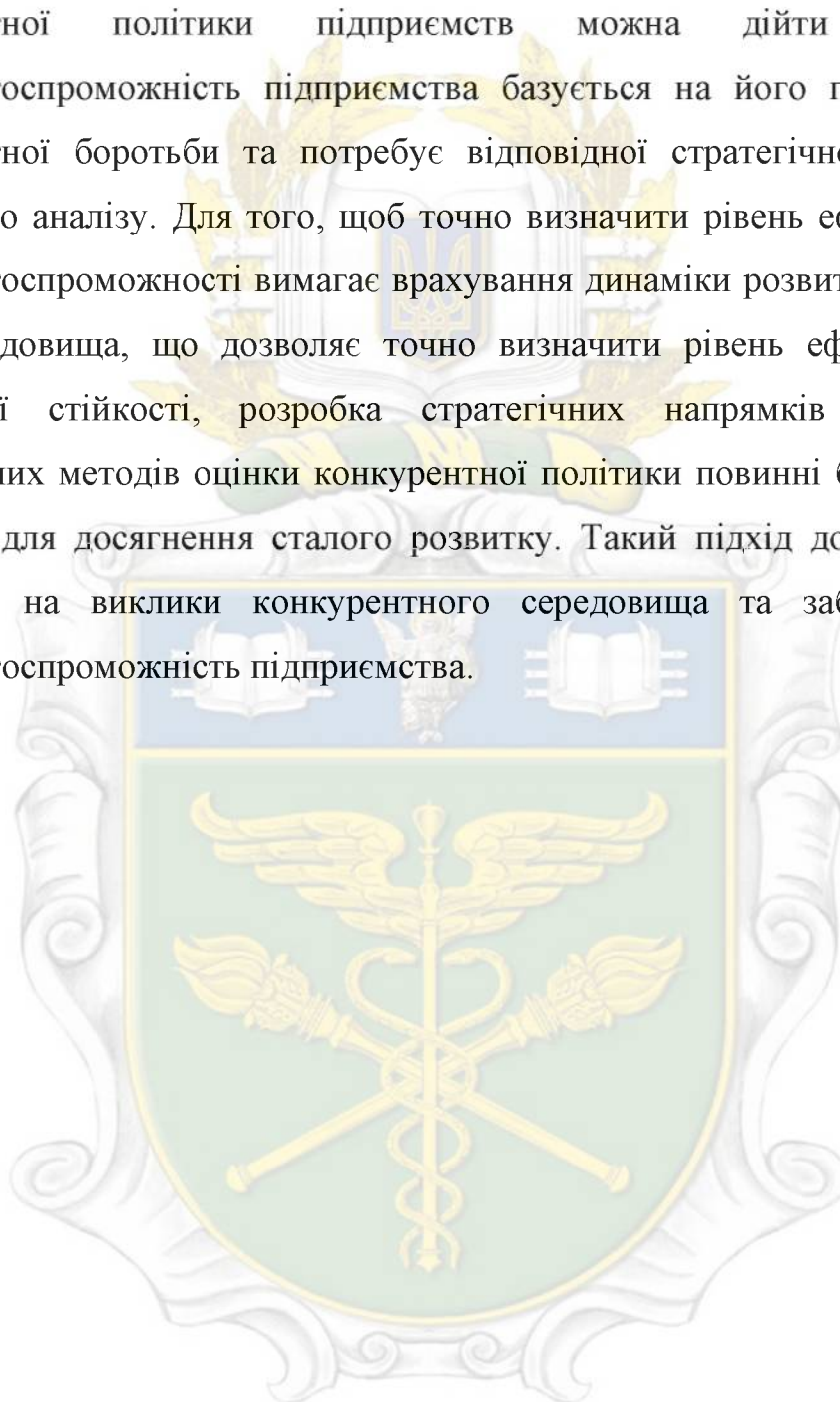
Основні показники, за якими буде здійснюватись оцінка ефективності конкурентоспроможності підприємства приведені у таблиці А2 (Додаток А).

З'ясування методик визначення конкурентоспроможності показує, що наявні методи покладаються на один або декілька показників ефективності виробництва та господарської діяльності, або на експертні оцінки, результати якої не завжди вважаються абсолютно об'єктивними й точними.

Існуючі підходи до оцінки конкурентоспроможності критикують за те, що вони не відповідають системним і комплексним вимогам. Щоб вирішити цю проблему, у вимогах до оптимальної системи оцінювання конкурентоспроможності, яка могла би бути застосована для оцінки конкурентоспроможності підприємств повинне міститись використання доступних та обчислювання вихідних даних, можливість порівнювати поточну

конкурентоспроможність з минулими періодами та здатність до прогнозування на майбутнє.

Отже, у результаті аналізу методів, що використовуються для оцінки конкурентної політики підприємств можна дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства базується на його позиції в контексті конкурентної боротьби та потребує відповідної стратегічної маневреності та системного аналізу. Для того, щоб точно визначити рівень ефективності, оцінка конкурентоспроможності вимагає врахування динаміки розвитку підприємства та його середовища, що дозволяє точно визначити рівень ефективності. Аналіз фінансової стійкості, розробка стратегічних напрямків та використання комплексних методів оцінки конкурентної політики повинні бути в центрі уваги компаній для досягнення сталого розвитку. Такий підхід дозволить ефективно реагувати на виклики конкурентного середовища та забезпечить успішну конкурентоспроможність підприємства.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Володарка»

У світлі постійних змін в глобальному економічному ландшафті та активізації конкуренції, аналіз та вивчення динаміки діяльності підприємства стає невід'ємною складовою стратегічного управління. При врахуванні швидких зрушень у бізнес-середовищі та вимог ринку, важливо проаналізувати ключові аспекти, які визначають успіх чи виклики для підприємства, здатного адаптуватися та процвітати в сучасному світі бізнесу.

ПрАТ «Володарка» знаходиться за адресою 21001, Вінницька обл., Староміський р-н, місто Вінниця, проспект Коцюбинського б. 39. Приватне акціонерне товариство "Володарка" є правонаступником прав та обов'язків публічного акціонерного товариства "Володарка", засноване 4 березня 1994 року згідно з рішенням № 38 Державного комітету України з легкої та текстильної промисловості. Підприємство було перетворено на акціонерне товариство відповідно до Указу Президента України від 15 червня 1993 року про корпоратизацію.

Статутний капітал Приватного акціонерного товариства «Володарка» складає 4 005 866,4 гривень. Структура капіталу Товариства утворюється з суми номінальної вартості всіх розміщених акцій Товариства. Товариством розміщено 213078 штук простих іменних акцій на загальну номінальну вартість 4 005 866,4 грн, номінальна вартість однієї акції складає 18,8 грн.

Управління діяльністю Приватного акціонерного товариства «Володарка» здійснюється через загальні збори, наглядову раду, директора та ревізійну комісію.

До діючих органів управління належить Наглядова Рада, Директор, Ревізійна Комісія та Загальні збори акціонерів Товариства. Графічне відображення організаційної структури продемонстроване у Додатку Б, таблиця Б1.

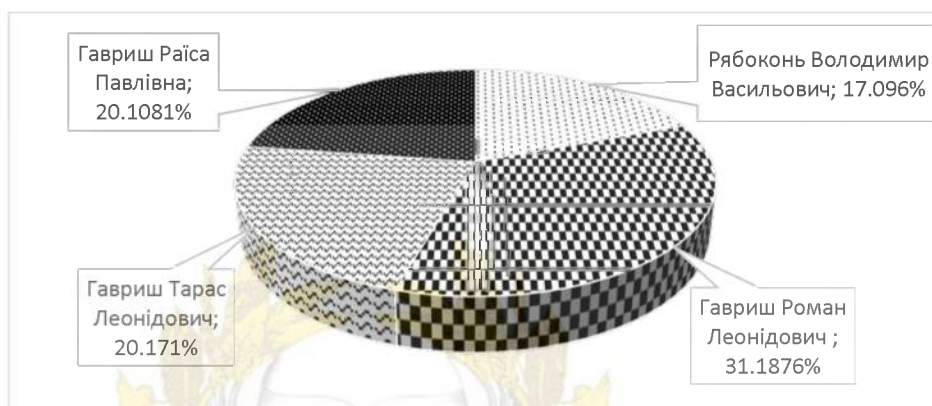


Рисунок 2.1 - Частка володіння акціями ПрАТ «Володарка» власниками відносно загальної кількості акцій, у відсотках

Організаційна структура включає в себе головного інженера, експериментальний цех, виробниче підготовчо-розкрійне відділення, цех виробництва піджаків, цех №5 для виготовлення пальто, цех №3, спеціалізований на виробництві курток, лінію "Пілот" для виготовлення брюк, склад сировини, склад готової продукції, відділ головного механіка, механічна майстерня, відділ зовнішньоекономічних зв'язків, відділ маркетингу та продаж, бухгалтерія та відділ кадрів. Протягом досліджуваного періоду 2021-2023 років не зафіксовано жодних змін у структурі організації. Дочірніх підприємств, філій, представництв або інших відокремлених структурних підрозділів у складі товариства немає.

Підприємство спеціалізується у виробництві іншого верхнього одягу (згідно з Класифікацією Діяльності ДК 009:2010, код 14.13). Підприємство не обмежується лише виробництвом одягу, а розширює свою діяльність, включаючи оптову торгівлю одягом і взуттям (46.42), роздрібну торгівлю одягом у спеціалізованих магазинах (47.71) та роздрібну торгівлю іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах (47.78).

ПрАТ «Володарка» співпрацює з іноземними країнами-партнерами до списку яких відносяться такі: Німеччина, Румунія, Литва й Австрія. Дані держави слугують основними ринками збуту результатів господарської діяльності підприємства, а також ключовими імпортерами давальницької сировини, що надає можливість продовжувати функціонування товариства.

У таблицях Б2-Б8 (Додаток Б) представлені ключові фінансові та виробничі показники діяльності підприємства за останні три роки (2021-2023). Ці дані

відображають фінансову стабільність, ефективність виробничих процесів та інші стратегічно значущі параметри компанії. Аналіз цих показників дозволить отримати глибше розуміння поточного стану підприємства та визначити можливості для подальшого вдосконалення та розвитку.

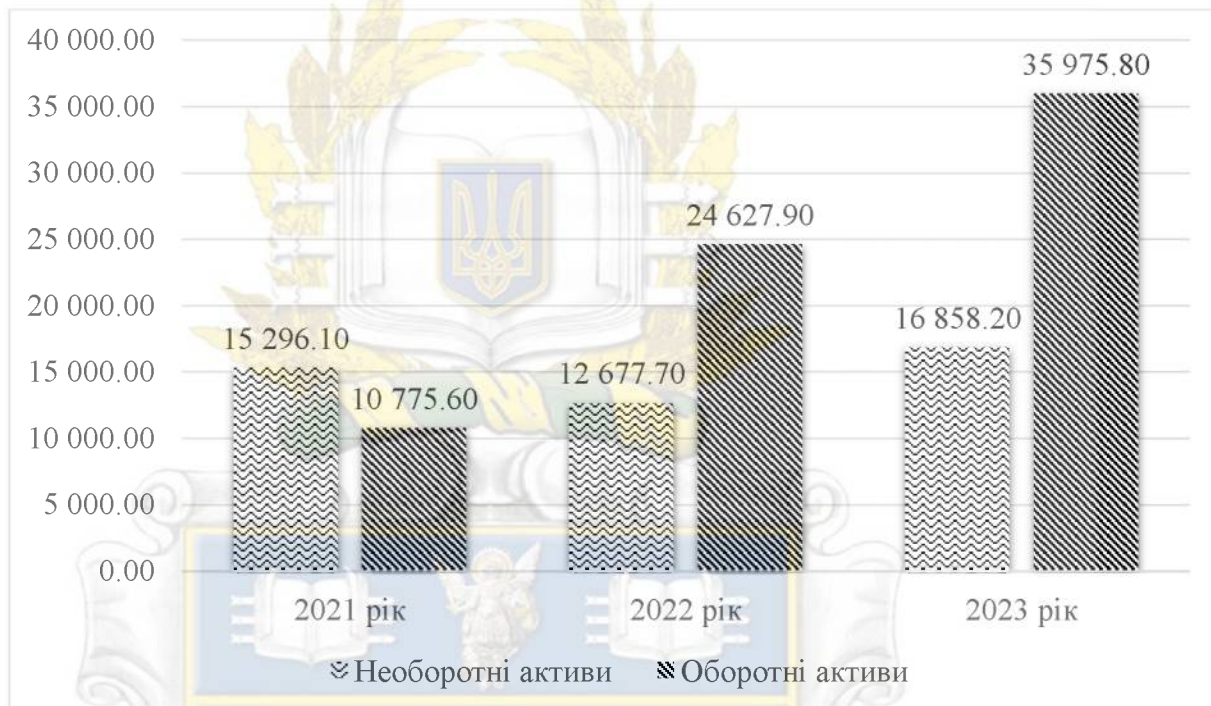


Рисунок 2.2. - Динаміка обсягу необоротних й оборотних активів ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, тис. грн.

На підставі фінансової звітності підприємства за 2021-2023 роки можна визначити, що у 2022 році компанія відзначилася втратами обсягу необоротних активів в розмірі 2618,4 тис. грн. Основною причиною цього є зменшення обсягу основних засобів в розмірі 2538,5 тис. грн. порівняно з 2021 роком.

У 2023 році ситуація покращилась. Компанія зафіксувала зріст загальних необоротних активів на 4180,5 тис. грн. порівняно з 2022 роком. Зміна негативного показника обсягу необоротних активів відбулась через збільшення кількості основних засобів, що займало більше 90% від загальної частки та прямопропорційно впливало на кінцеве значення за звітний період.

Згідно даних таблиці БЗ, можна зробити висновок, що у 2022 році компанія зазнала значного зростання загальної кількості оборотних активів на 13852,3 тис. грн. відносно 2021 року. Такий зріст став можливий завдяки збільшенню кількості грошей та їх еквівалентів на 11674 тис. грн., що разом зі збільшенням кількості

дебіторських заборгованостей за товари та за розрахунки з бюджетом, змогли нівелювати зменшення кількості запасів.

Фінансові результати 2023 року відзначились зростом оборотних активів на 11347,9 тис. грн. Чинником зросту слугувало збільшення грошей та їх еквівалентів на 13607,5 тис. грн., порівняно із 2022 роком.

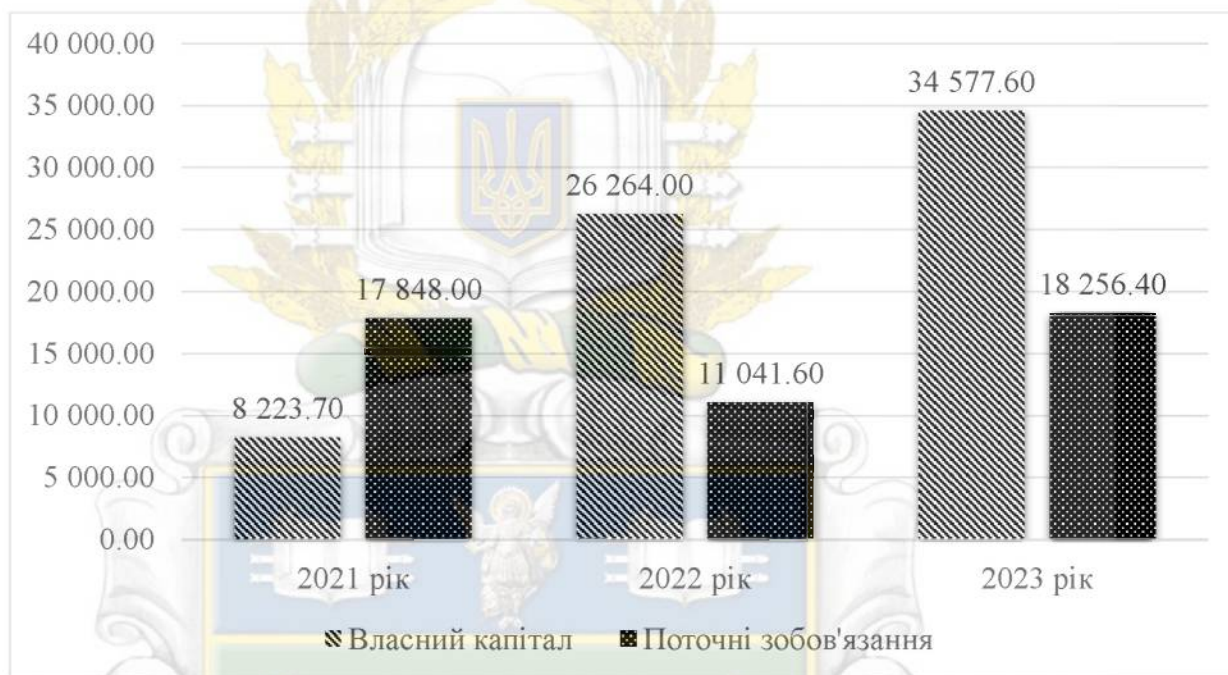


Рисунок 2.3. - Динаміка обсягу власного капіталу та поточних зобов'язань
ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Підсумовуючи визначені дані з таблиці Б5 можна визначити, що у 2022 році загальний обсяг власного капіталу збільшився на 18040,3 тис. грн порівняно з 2021 роком. Збільшення обсягу власного капіталу компанії пов'язане зі зростанням нерозподіленого прибутку на 18040,3 тис. грн. та привело до виправлення негативного показника за минулий звітний період та відобразилося на кінцевому значенні як позитивний показник у розмірі - 26264 тис. грн.

Позитивна тенденція до зростання обсягу власного капіталу продовжилась у 2023 році, сприяння якої відбулося за аналогічного збільшення нерозподіленого прибутку на 8313,6 тис. грн.

На підставі фінансової звітності підприємства за період 2021-2023 років можна здійснити аналіз, в результаті якого стає очевидним, що у 2022 році підприємство зазнало втрат поточних зобов'язань на суму 6806,4 тис. грн.,

порівняно із 2021 роком, що зумовило зменшення інших поточних зобов'язань на 3913,7 тис. грн.

Обсяг поточних зобов'язань за 2023 рік, напрооти результатам 2022 року, відображає збільшення показника на 7214,8 тис. грн., за рахунок поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги; розрахунками з бюджетом та розрахунками з оплати праці.

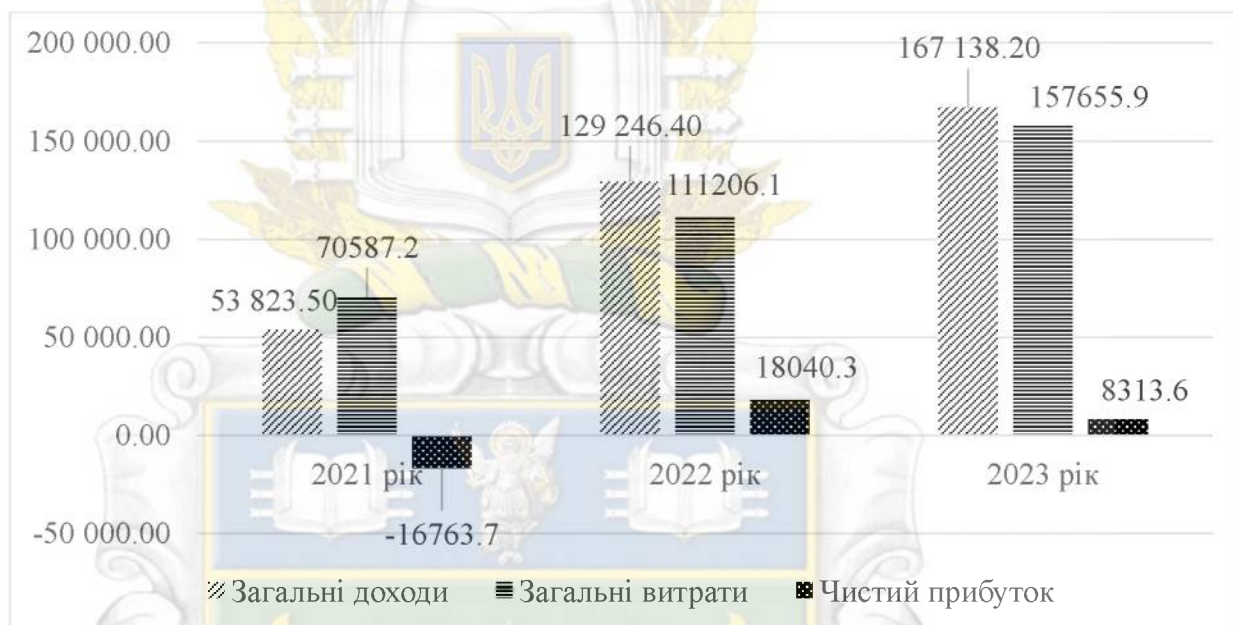


Рисунок 2.4. - Динаміка обсягу основних фінансових результатів ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, тис. грн.

На основі даних звіту про фінансові результати підприємства за період 2021-2023 років можна здійснити аналіз, який вказує, що у 2022 році загальний обсяг доходів і чистого прибутку збільшився на 75422,9 тис. грн. та 34804 тис. грн., відповідно, у порівнянні з 2021 роком. Зростання обсягу доходів підприємства прямопропорційно пов'язане із збільшенням чистого доходу на 68660,2 тис. грн. та призвело до корекції негативного показника за минулий звітний період, відображаючи себе як позитивний показник у розмірі - 75422,9 тис. грн.

Обсяги основних фінансових результатів за 2023 рік відображають збільшення загальної кількості доходу на 37891,8 тис. грн. та зменшення чистого прибутку на 9726,7 тис. грн., відносно 2022 року. Негативна зміна обсягу чистого прибутку підприємства пояснюється значним зростанням загальної кількості

витрат на 46449,8 тис. грн. та впливом податкових відрахувань, що у результаті сформували кінцевий результат у розмірі 8313,6 тис. грн.

Таким чином, ПрАТ «Володарка» продемонструвало стабільність у деяких аспектах своєї фінансової діяльності. Фінансовий аналіз ПрАТ «Володарка» вказує на важливість дослідження не лише позитивних, але й негативних змін у фінансових показниках. Це допоможе виявити потенційні ризики та розробити стратегії для їх управління, забезпечуючи стабільність та успішний розвиток компанії.

2.2 Дослідження конкурентної політики ПрАТ «Володарка»

Розвиток швейного виробництва нерозривно пов'язаний з розвитком новітніх технологій та інновацій у сфері технічного забезпечення як основних, так і допоміжних виробничих процесів. Однак розвиток української швейної промисловості стримується недостатнім рівнем інвестиційної та інноваційної діяльності, а також низькою конкурентоспроможністю продукції порівняно з міжнародними аналогами.

Переважна більшість малих швейних підприємств в Україні здатні відповідати конкурентним умовам, що існують у їхньому середовищі. Більше того, значна кількість цих підприємств має потенціал для переходу на вищий рівень розвитку, якщо вони цього забажають. Водночас, галузь стикається з безліччю викликів. Зовнішні ринки залишаються недоступними через труднощі з виходом на ці ринки та орієнтацією на них. Конкуренція з боку імпортованих товарів зумовлена ціновими та якісними перевагами, подолати які може бути складно. Довіра інвесторів є низькою через складну політичну ситуацію в країні та її вплив на економічну стабільність. Відсутність необхідних технологічних навичок у персоналу через недостатню професійну підготовку знижує продуктивність праці. Неконкурентоспроможна заробітна плата стимулює зовнішню міграцію працівників, а виробники не мають сертифікатів Євро-1 для безмитного експорту

до Європейського Союзу, що ще більше обмежує їхню конкурентоспроможність. [29]

У контексті української швейної промисловості толінгове виробництво та повний експорт продукції є типовими бізнес-моделями. З точки зору виробника одягу, повний експорт є найбільш вигідним варіантом, тоді як при толінгових угодах вітчизняні компанії виступають лише як постачальники послуг для імпортерів брендів, виконуючи швейні операції. Усі необхідні матеріали, включаючи тканину, нитки, ярлики, цінники та упаковку, імпортуються з-за кордону. Вітчизняні виробництва виконують замовлення, які потім експортуються за межі країни, при цьому відходи від пошиття, такі як викрійки, лекала та інші супровідні матеріали, піддаються знищенню. [10]

Вітчизняне законодавство про швейну промисловість передбачає, що компаніям, які займаються даною діяльністю, заборонено продавати вироби, виготовлені з матеріалів, отриманих за межами країни, а відповідні контракти передбачають значні штрафи за використання іноземної торговельної марки.

Доречно підкреслити, що відповідно до пункту 185.1 статті 185 Податкового кодексу України (ПКУ), передача давальницької сировини швейному підприємству не буде об'єктом оподаткування податком на додану вартість (ПДВ), оскільки не відбувається переходу права власності на давальницьку сировину до виконавця. Що стосується нарахування ввізного мита та інших податків і зборів, то застосовується повне або часткове звільнення від оподаткування за умови дотримання необхідних законодавчих вимог. [45]

ПрАТ «Володарка» реалізує свою господарську діяльність на основі використання імпортованої давальницької сировини та послуг з її подальшої переробки у готову продукцію. Операції із давальницькою сировиною оформлюються на основі відповідної документації та митних декларацій, що наведені на рисунках Б1-Б4 (Додаток Б). У період до 31 грудня 2023 року підприємство продовжило підтримувати партнерські зв'язки з імпортерами виключно з Німеччини. Варто відзначити, що кількість країн-партнерів

зменшилась протягом звітного періоду: у 2022 році їх було дві, а у 2021 році – чотири.

Таблиця 2.1. Обсяг імпорту давальницької сировини підприємством ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Країна-партнер	2021	2022	2023	Темп росту 2022/2021, %	Темп приросту 2022/2021, %	Темп росту 2023/2022, %	Темп приросту 2023/2022, %
Німеччина	44810	138535	265614	309,16	209,16	191,73	91,73
Румунія	39046	48928	0	125,31	25,31	0	0
Литва	2707	0	0	0	0	0	0
Австрія	60	0	0	0	0	0	0
Усього	86623	187463	265614	216,41	116,41	141,69	41,69

Аналізуючи обсяг імпортованої сировини, вираженої у грошовому еквіваленті, можна відзначити тривалу співпрацю з партнерами з Німеччини та позитивну динаміку зміни обсягів імпортованої сировини протягом розглянутого періоду. У 2022 році кількість давальницької сировини, імпортованої з Німеччини, збільшилась на 309%, а в 2023 році — на 191%, у порівнянні із попереднім звітним періодом.

У 2021 році ПрАТ «Володарка» співпрацювало з партнерами з Німеччини, Румунії, Литви та Австрії. Варто зауважити, що німецькі партнери мали найбільший внесок у загальний обсяг імпорту серед виокремлених країн, який становить 52% від загального обсягу імпортованої сировини.

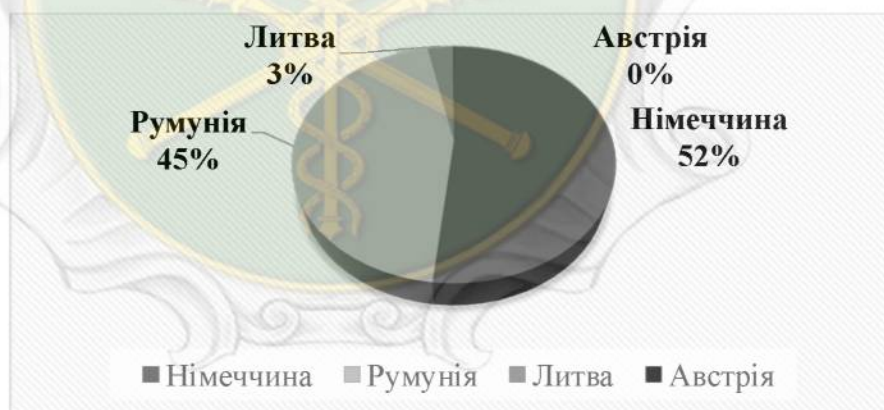


Рисунок 2.7. - Частка імпорту з країн-партнерів у 2021 році, %

Співпраця з румунськими партнерами продовжувалась до кінця 2022 року, що стало причиною виходу німецьких партнерів на позицію єдиного ділового партнера в подальшому. Згідно кругової діаграми, відображеної на рисунку 2.8,

можна відзначити, що частка німецької давальницької сировини у 2022 році становила 74%, а румунської – 26%.

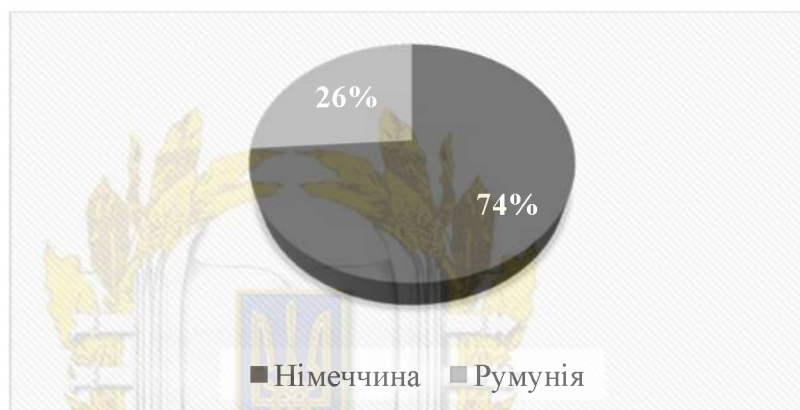


Рисунок 2.8. - Частка імпорту з країн-партнерів у 2022 році, %

Загальні показники обсягу імпорту давальницької сировини відображають тенденцію збільшення кількості ввезених матеріалів, підтверджуючи зростання на 216% у 2022 році та 141% у 2023 році порівняно з попереднім періодом. Підприємство активно заохочує наявних учасників взаємозв'язків з Німеччини збільшувати обсяги імпорту, що компенсує втрату ділових партнерів із Румунії, Литви та Австрії.

Упродовж досліджуваного періоду 2021-2023 роки, ПрАТ «Володарка» активно співпрацювало з відомими брендами у сфері швейної продукції. До даного переліку відносяться такі, як: «Hugo Boss» (Німеччина); «Buttner GmbH» (Німеччина); «CINQUE Moda GmbH» (Німеччина); «Creation Gross GmbH & Co. KG» (Німеччина); «Formens» (Румунія); «UAB «Grosso Moda Lithuania»» (Литва); «POLARIS» (Австрія).

З плином часу кількість брендів, з якими співпрацювало підприємство, зменшувалась. Проте, незважаючи на це, важливо відзначити, що співпраця з певними брендами залишається продуктивною та відображається у динаміці обсягів імпорту сировини.

ПрАТ «Володарка» виявило тенденцію до збільшення обсягу імпорту сировини з кожним роком. У 2023 році обсяг імпорту становив 265614 тис. грн., що є на 78151 тис. грн. більше, ніж у 2022 році.

Таблиця 2.2. Динаміка імпорту давальницької сировини у розрізі брендів за 2021-2023 рр., у тис. грн.

Бренди	2021		2022		2023		Аб. відх. 2022/2021, тис. грн.	Аб. відх. 2023/2022, тис. грн.
	тис. грн.	п. в., %	тис. грн.	п. в., %	тис. грн.	п. в., %		
Hugo Boss	33024	38,11	132336	70,59	259916	97,85	99312	127580
Buttner GmbH	6181	7,14	6199	3,31	5698	2,15	18	-501
Formens	39046	45,08	48928	26,10	0	0	9882	-48928
CINQUE Moda GmbH	974	1,12	0	0	0	0	-974	0
UAB "Grosso Moda Lithuania"	2707	3,13	0	0	0	0	-2707	0
Creation Gross GmbH&Co. KG	4631	5,35	0	0	0	0	-4631	0
POLARIS	60	0,07	0	0	0	0	-60	0
Усього	86623	100	187463	100	265614	100	100840	78151

Бренд «Hugo Boss» має найбільший внесок у загальний обсяг імпорту сировини на протязі всього досліджуваного періоду. За цим брендом спостерігався значний зріст обсягів імпорту з 2021 до 2022 року, але найбільше зростання відбулося у 2023 році, коли обсяг імпорту зріс майже вдвічі порівняно з попереднім роком.

Румунський бренд «Formens» показав значний внесок у 2021 році, але у 2022 році його частка у загальному обсязі імпорту суттєво скоротилась, проте це не завадило збільшити поставку сировини підприємству на 9882 тис. грн. Результати за звітний період 2023 року свідчать про те, що ПрАТ «Володарка» припинило співпрацю з єдиним румунським брендом. Це може бути пов'язано з рішеннями підприємства щодо зміни партнерських відносин або стратегії закупівель.

Деякі бренди, такі як «CINQUE Moda GmbH», «UAB «Grosso Moda Lithuania»», «Creation Gross GmbH&Co. KG» та «POLARIS», не показали жодного обсягу імпорту у 2022 та 2023 роках, що свідчить про припинення співпраці з ними.

Розглядаючи звітні дані ПрАТ «Володарка», можна виявити тенденції у зміні обсягів виробництва продукції, а також у її якості та асортименті. ПрАТ «Володарка» займається пошиттям пальт та курток чоловічих; костюмів чоловічих; брюк вовняних, бавовняних, а також з штучних матеріалів, як для чоловіків так і

для жінок; піджаків і блейзерів чоловічих; спідниць та спідниць-брюків жіночих; жилетів, анораків і плащів чоловічих. У таблиці Б9 відображений обсяг й динаміка виготовленої продукції підприємства за 2021-2023 звітні періоди, а також сформовані кількісні показники питомої ваги кожного найменування товару відносно загальної виробленої кількості продуктів за рік і ланцюгові значення абсолютного відхилення.

Згідно з даними таблиці та розрахованими показниками питомої ваги продукції та абсолютного відхилення, можна зробити висновок, що найбільшу кількість виробленої продукції відносно загальної кількості займає сумарний обсяг товарних номенклатур «Брюки, бриджі та шорти вовняні, чоловічі», «Брюки та шорти з синтетичних волокон, чоловічі», «Брюки та бриджі бавовняні, жіночі» а саме: 47,71% у 2021 році та 34,62% у 2022 році. Проте у 2023 році першу позицію, як вироблений товар у найбільшій кількості, займає номенклатура «Піджаки та блейзери, чоловічі» з питомою часткою 32,37% від загального обсягу виробленої продукції за звітний період.

Підприємство зазнало значного зростання загальної кількості виробленого товару на 34,9 тис. од. у 2022 році відносно 2021 року. Такий зріст став можливий завдяки збільшенню виготовлення таких видів одягу, як «Пальта, куртки чоловічі» й «Піджаки та блейзери, чоловічі». Протилежною ситуацією відзначився 2023 рік зі зменшенням обсягу виробництва більшості найменувань продукції, що призвело до зниження загального обсягу виробництва на 13,127 тис. од. у порівнянні з 2022 роком.

Таким чином, можна визначити, що конкурентна політика ПрАТ «Володарка» базується на принципах виробництва високоякісної продукції, оптимізації використання давальницької сировини та дотриманні міжнародних стандартів. Підприємство прагне забезпечити високу якість своєї продукції шляхом постійного контролю якості на всіх етапах виробничого процесу. Товариство також активно працює над оптимізацією використання давальницької сировини, що дозволяє знижувати виробничі витрати та підвищувати ефективність. Дотримання міжнародних стандартів є одним із ключових аспектів конкурентної політики

компанії, що забезпечує їй стабільне місце на міжнародному ринку та високу довіру з боку іноземних партнерів.

Отже, поглиблене дослідження динаміки імпорту сировини виявило дві важливі тенденції. По-перше, спостерігається стійке зростання обсягів імпорту сировини протягом трьох років досліджуваного періоду. За цією метрикою можна відзначити, що підприємство демонструє стійку та позитивну динаміку у забезпеченні сировиною для свого виробництва.

Проте, друга тенденція свідчить про зменшення кількості партнерів у сфері імпорту сировини з плином часу. Порівняно з 2021 роком, кількість брендів, з якими співпрацювало підприємство, зменшилась у 2023 році. Це може бути наслідком різних факторів, таких як, перегляд умов співпраці з партнерами, пошук оптимальної моделі співробітництва, реорганізації логістичних процесів або зміни стратегії вибору постачальників на користь оптимізації процесу постачання.

Враховуючи ці дві протилежні тенденції, можна зробити висновок, що підприємство активно працює над забезпеченням сировиною для свого виробництва, однак водночас переглядає свої стратегічні партнерські відносини з метою оптимізації бізнес-процесів та досягнення більшої ефективності у виробничій діяльності.

РОЗДІЛ 3

ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ВОЛОДАРКА»

3.1 Проєктування заходів для розвитку економічної діяльності ПрАТ «Володарка»

Економічна діяльність будь-якого підприємства в сучасному глобалізованому світі та стрімкому розвитку технологій не обходиться без постійного вдосконалення та адаптації до ринкових змін. ПрАТ «Володарка», як один з галузевих лідерів української швейної промисловості, не є винятком. Для розробки ефективних стратегій розвитку господарської діяльності компанії необхідний комплексний і системний підхід. Це передбачає аналіз поточного стану діяльності, визначення стратегічних напрямків розвитку та реалізацію конкретних заходів для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Важливим кроком у процесі розробки заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності ПрАТ «Володарка» є аналіз середовища підприємства. Цей інструмент дозволяє оцінити позиції підприємства на ринку та провести дослідження, що має велике значення, оскільки слугує основою для прийняття ефективних управлінських рішень та побудови стратегічних планів розвитку.

Визначення конкурентоспроможності підприємства включає аналіз таких ключових показників, як частка підприємства в секторі, на ринку й субринку, місце товариства в секторі, на ринку й субринку. Динаміка зазначених фінансових індикаторів ринкового скорингу представлена у таблиці В1 (Додаток В).

Дослідження частки підприємства в секторі показує, що протягом розглянутого періоду відбулися мінімальні зміни. Зокрема, у 2021 році частка компанії в секторі становила 0,00%, що означає, що вона не мала істотного впливу на весь сектор. У 2022 році частка зросла до 0,01%, а в 2023 році зберегла поточний рівень. Незважаючи на мізерне зростання, відсоток сектору все ще невеликий, що означає, що потрібні необхідні зміни в стратегії для посилення впливу компанії в секторі.

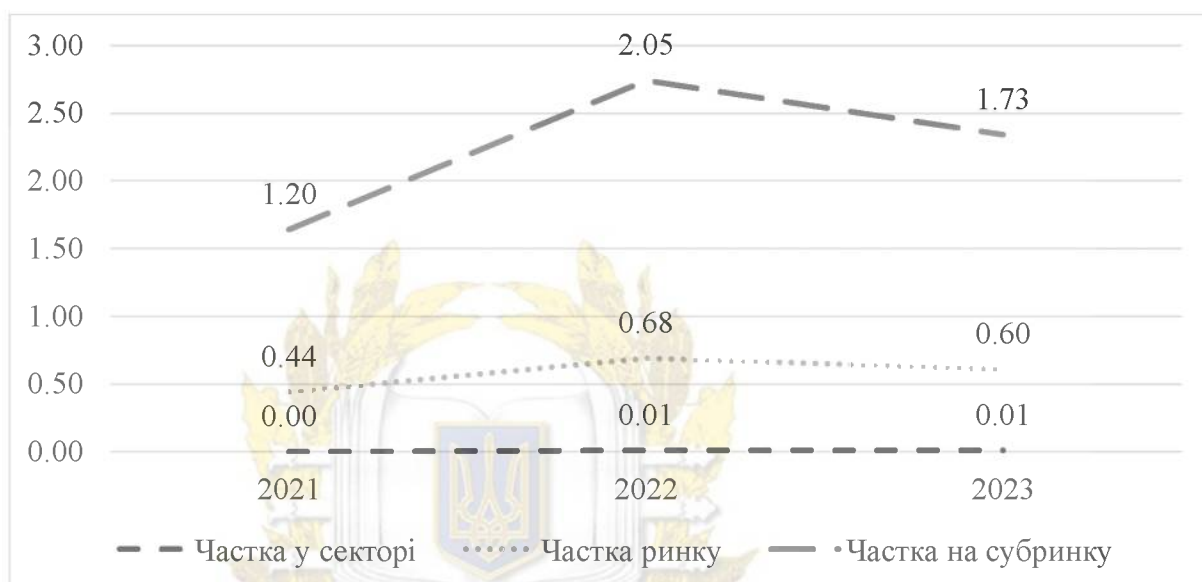


Рисунок 3.1. - Динаміка частки у секторі, на ринку та субринку ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, % [53]

Частка ринку, яку поділяє ПрАТ «Володарка», за період 2021-2022 років зросла з 0,44% до 0,68%. Це говорить про підвищення конкурентоспроможності та більшу присутність на ринку. Однак у 2023 році частка ринку знизилася до 0,6%, що може бути викликано посиленням конкуренції або змінами зовнішньоекономічної діяльності.

Показник присутності компанії на субринку значно зріс з 1,2% до 2,0% у 2021 та 2022 роках, відповідно, що свідчить про посилення позицій у сегментах ринку легкої промисловості, зокрема у сфері текстильного виробництва. Однак у 2023 році цей показник становив 1,73%. Незважаючи на загальну висхідну динаміку, це зниження потребує подальшого вивчення, щоб визначити причини та вжити заходів для сприяння стабільності та збільшення частки субринку.

Рейтинг компанії в секторі суттєво підвищився з 3843 до 1857 місця у 2022 році, що свідчить про значне зростання ефективності компанії у веденні бізнесу та підвищення її конкурентоспроможності. У 2023 році позиції компанії незначно знизилися, досягнувши 1886 місця. Ця зміна може означати тимчасові фінансові проблеми та посилення конкуренції на ринку. Для збереження поточної ситуації та позиції компанії в галузі необхідний стратегічний підхід, який фокусується на покращенні конкурентної переваги та підвищенні ефективності роботи.

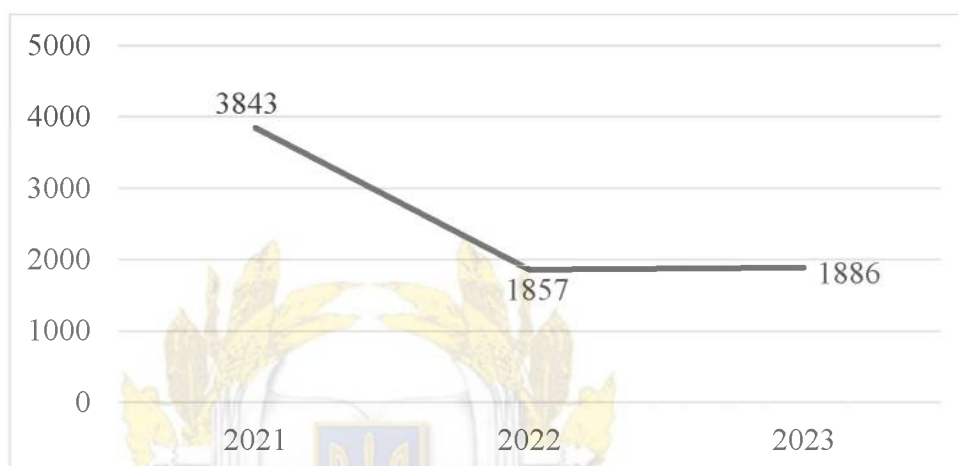


Рисунок 3.2. - Рейтинг ПрАТ «Володарка» в секторі за 2021-2023 роки, у місцях [53]

Позиція ПрАТ «Володарка» на ринку зросла з 52 місця у 2021 році до 23 місця у 2022 році, що свідчить про значне підвищення конкурентоспроможності на ринку. Однак у 2023 році рейтинг знизився до 30-го, що може бути викликано змінами на ринку та внутрішніми факторами.



Рисунок 3.3. - Рейтинг ПрАТ «Володарка» на ринку та субринку за 2021-2023 роки, у місцях [53]

Позиції компанії на субринку також значно зросли: з 20 місця у 2021 році до 11 місця у 2022 році. Однак у 2023 році товариство займає 14 місце. Незважаючи на це, загальна тенденція є позитивною, що свідчить про послідовне збільшення

впливу на субринок, зокрема в таких сегментах, як виробництво текстилю, одягу та супутніх товарів.

Згідно проведеного аналізу середовища ПрАТ «Володарка», можна підсумувати, що в цілому товариство вказує на позитивну динаміку, особливо це помітно у 2022 році, коли позиції компанії в галузі та на ринку значно покращилися. Проте незначне зниження у 2023 році свідчить про необхідність постійного доопрацювання та зміни стратегій для збереження вищих позицій.

Провівши детальний аналіз внутрішніх показників діяльності ПрАТ «Володарка», стає очевидною необхідність розгляду позиції підприємства у контексті загальної ринкової конкуренції. У даному випадку, для більш повного розуміння ринкової позиції досліджуваного підприємства, доцільно провести порівняльний аналіз основних фінансових показників з двома основними регіональними конкурентами галузі – ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся»» та ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу». При порівняльному аналізі були використані дані фінансових звітностей та звітів про фінансові результати за досліджуваний період 2021-2023 років, представлених у таблицях В2-В7 (Додаток В).

Активи ПрАТ «Володарка» суттєво зросли за період 2021-2023 років. У 2021 році загальна вартість активів оцінювалася в 26 071,7 тис. грн., у 2022 році – 37 305,6 тис. грн., а до кінця 2023 року – 52 834 тис. грн. Для порівняння, активи ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся»» також зросли, але менш динамічно: з 62 954 тис. грн у 2021 році до 77 340 тис. грн у 2023 році. ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу», навпаки, демонструє зниження загальної вартості активів: з 57 853 тис. грн. у 2021 році до 49 141 тис. грн. у 2023 році.

Аналіз оборотних активів демонструє значне зростання з 10 775,6 тис. грн. у 2021 році до 35 975,8 тис. грн. у 2023 році що вказує на покращення ліквідності та збільшення обігових коштів. Навпроти, ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся»» показало збільшення оборотних активів з 21 336 тис. грн до 26 951 тис. грн. за цей же період, а результати ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» відобразили зменшення оборотних активів з 20 716 тис. грн. до 14 211 тис. грн.

Порівнявши показники звітності досліджуваного підприємства з показниками ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся»», видно, що власний капітал останнього збільшився з 41 799 тис. грн. у 2021 році до 55 504 тис. грн. у 2023 р. Також незначно зросли поточні зобов'язання, з 21 155 тис. грн. до 21 836 тис. грн., що свідчить про стабільність фінансування поточних потреб. ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» показало збільшення власного капіталу з 22 111 тис. грн. у 2021 році до 27 093 тис. грн. у 2023 році, й разом з тим зменшення їх поточних зобов'язань з 34 911 тис. грн. до 21 550 тис. грн., що може свідчити про зменшення зовнішнього фінансування та скорочення боргу.

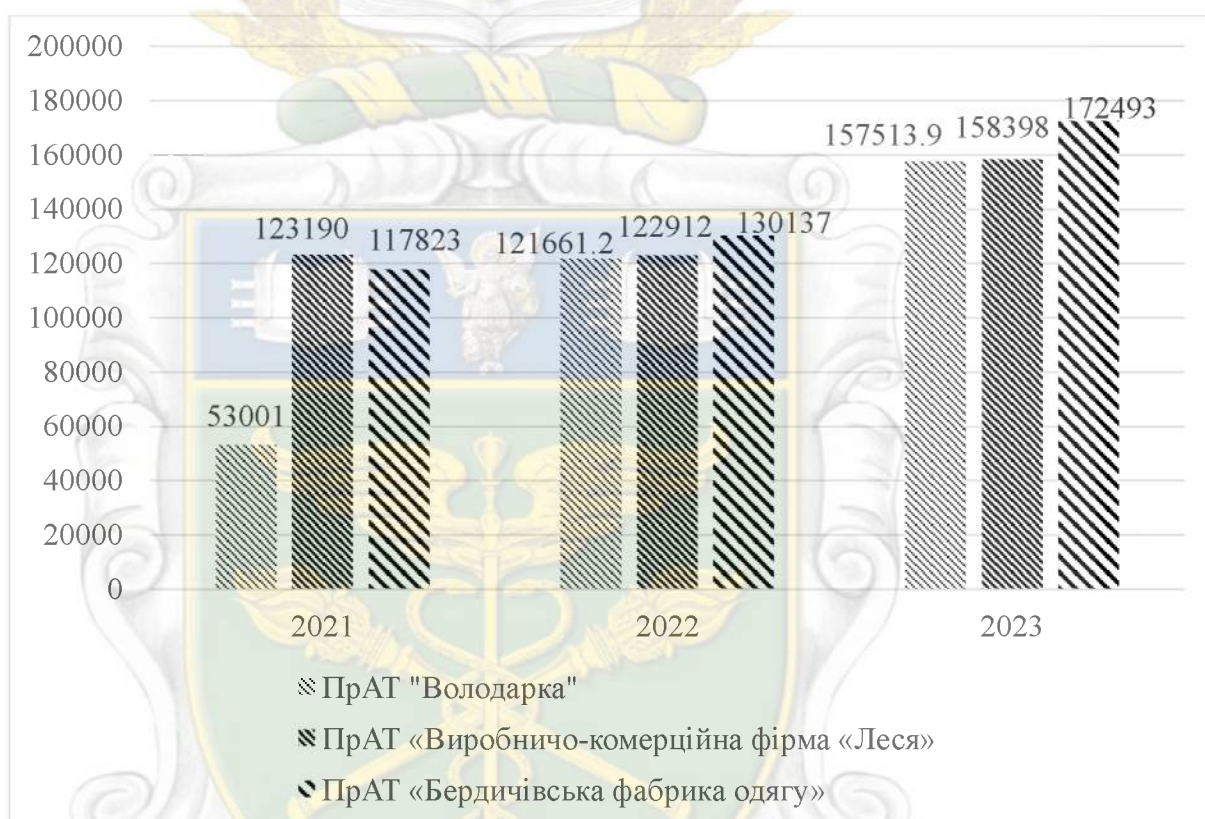


Рисунок 3.4. - Порівняльна динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Володарка» із конкурентами за 2021-2023 роки, у тис. грн.

Фінансові результати ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся»» демонструють зростання доходу з 123 190 тис. грн. у 2021 році до 158 398 тис. грн. у 2023 році. Чистий прибуток зріс з 2 913 тис. грн. у 2021 році до 11 117 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про ефективність управління витратами та підвищення прибутковості. Натомість у ПрАТ «Бердичівська швейна фабрика» мінливий фінансовий звіт: чистий дохід зріс із 117 823 тис. грн. у 2021 році до 172 493 тис.

грн. У 2021 році підприємство зазнало значних збитків, 10 126 тис. грн. та 3 372 тис. грн., що призвело до отримання прибутку лише у 2023 році з кінцевим значенням 9 759 тис. грн.

Порівняльний аналіз фінансових показників ПрАТ «Володарка» з конкурентами свідчить про значний потенціал для розвитку підприємства. Товариство демонструє стабільне зростання доходів та активів, що є позитивним сигналом для майбутнього зростання. Однак, для зміцнення конкурентоспроможності необхідно удосконалити управління витратами та оптимізувати поточні зобов'язання.

Отже, ПрАТ «Володарка» є одним із ключових гравців у текстильній промисловості України, і його діяльність характеризується динамічним розвитком та значним потенціалом для подальшого зростання. Проведений комплексний аналіз, що включає дослідження середовища та порівняння фінансових показників з основними конкурентами, такими як ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся»» та ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу», дозволяє зробити висновки, які можуть слугувати основою для розробки заходів з розвитку економічної діяльності підприємства.

Аналіз середовища показує, що ПрАТ «Володарка» має невелику частку у секторі, ринку та субринку, яка дещо зросла за останні три роки. Результати показують потенціал для зростання, але також вказують на необхідність посилення конкурентних позицій.

Таким чином, проектування заходів для розвитку економічної діяльності ПрАТ «Володарка» повинно базуватися на глибокому аналізі ринкових тенденцій та фінансових показників, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

3.2 Аналіз впливу рекомендацій на результативність ініціатив ПрАТ «Володарка»

Розробка ефективної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає всебічного аналізу та оцінки поточних показників діяльності. Важливо не лише визначити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» на ринку, але й проаналізувати динаміку цих показників у порівнянні з попередніми роками. Аналіз основних фінансових показників і ринкових позицій ПрАТ «Володарка» дозволить оцінити загальну ефективність діяльності підприємства.

Подальший аналіз зосередиться на розрахунках ключових показників рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності, які дозволяють оцінити загальну ефективність діяльності підприємства. Ретельний аналіз динаміки цих показників дозволить визначити ефективність поточних ініціатив і потенційні напрями для вдосконалення.

Розрахунки, представлені у таблиці В9 відображають динаміку рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Володарка» за період від 2021 до 2023 року.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вимірює здатність підприємства швидко виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів, у 2023 році дорівнював 1,38, що на 30,97% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про значне покращення ліквідності та здатність підприємства оперативно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Рентабельність активів, що показує ефективність використання активів для отримання прибутку, у 2023 році становила 5,00%, демонструючи позитивну, хоча й знижену на 66,67% порівняно з 2022 роком, ефективність управління активами. Рентабельність власного капіталу, яка відображає ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку, у 2023 році дорівнювала 27,33%, що свідчить про зниження на 73,88% порівняно з попереднім роком, але все ще вказує на здатність підприємства ефективно використовувати власний капітал.

Фондовіддача, яка відображає ефективність використання основних засобів для отримання доходів, у 2023 році становила 934,72%, що свідчить про високу ефективність використання основних засобів. Незважаючи на незначне зниження на 2,66% порівняно з 2022 роком, показник залишається високим.

Фондоозброєність, яка визначає вартість основних засобів, що припадає на одного працівника, у 2023 році зросла до 41,40 тис. грн. на особу. Це зростання на 45,10% порівняно з 2022 роком вказує на підвищення ресурсів доступних на кожну особу, що можуть використовуватись для реалізації проектів, покращення кваліфікації, розвитку інфраструктури та інших цілей, які сприяють розвитку підприємства.

Отже, аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності ПрАТ «Володарка» за період 2021-2023 років демонструє значне покращення у більшості аспектів, незважаючи на певні спади у 2023 році. Підприємство демонструє високу ефективність у використанні основних засобів та покращення ліквідності, що свідчить про його здатність оперативно реагувати на короткострокові зобов'язання. Зростання рентабельності свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами. Однак, для підтримання позитивної динаміки необхідно продовжувати впровадження стратегічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

Результати дослідження показників виробничого, фінансового, маркетингового потенціалів та інтегрального показника рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка», визначені за допомогою методу ефективної конкуренції, представлені у таблиці В10 й відображають їх зміну за досліджуваний період 2021-2023 років.

Рентабельність товару у 2023 році становила 149,21%, що свідчить про невелике зростання на 3,23% порівняно з 2022 роком. Дане значення показника означає, що прибуток від продажу готового товару перевищує його собівартість на 149,21%. Це відображає здатність підприємства ефективно перетворювати витрати на доходи, а також ефективну цінову політику, високу якість товару та значну конкурентну перевагу на ринку.

Коефіцієнт платоспроможності у 2023 році знизився до 1,89, що на 20,37% нижче рівня 2022 року. Цей показник визначає здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Незважаючи на зниження, коефіцієнт залишається достатньо високим, що свідчить про стабільність фінансового стану підприємства та достатність активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів у 2023 році склав 437,83%, що є зниженням на 11,37% порівняно з 2022 роком. Цей показник вимірює швидкість обороту активів. Зниження коефіцієнта може свідчити про уповільнення оборотності активів, що може вплинути на фінансову стабільність. Значення показника за 2023 рік зображує те, що оборотні засоби використовуються дуже ефективно та підприємство успішно використовує свої оборотні активи для генерації доходу. Високий рівень цього показника вказує на ефективне управління запасами, швидкість обороту товарів, а також успішність у використанні ресурсів для виробництва.

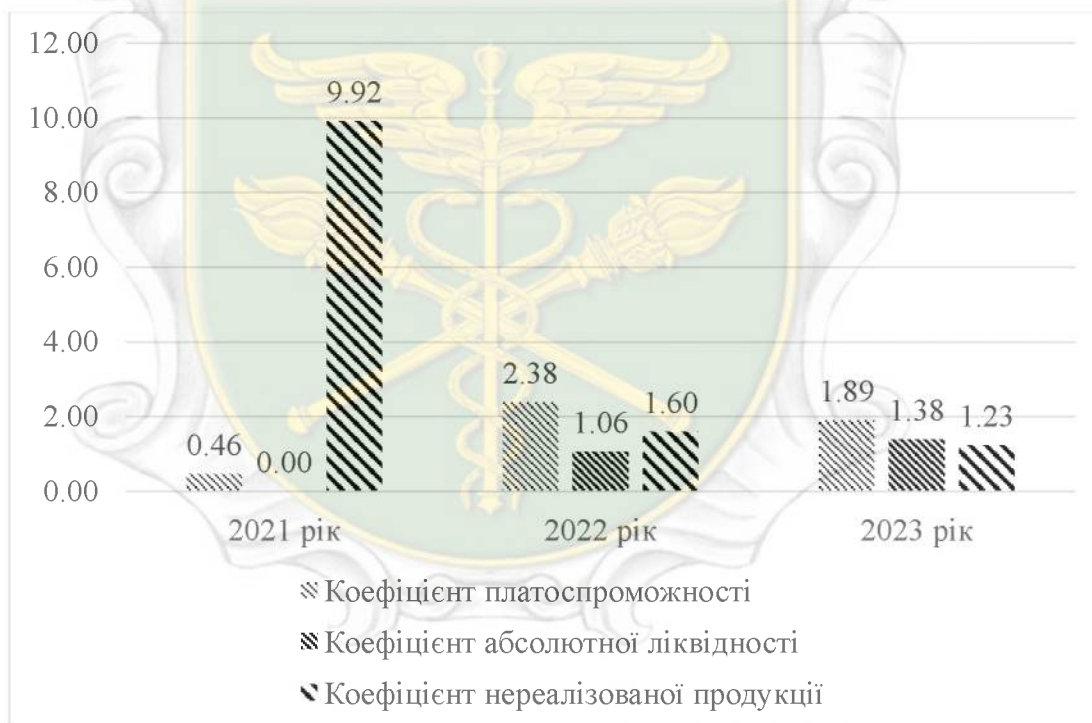


Рисунок 3.5. - Динаміка економічних показників ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки

Коефіцієнт нереалізованої продукції у 2023 році склав 1,23%, що є зниженням на 22,97% порівняно з 2022 роком. Зниження коефіцієнта є позитивним сигналом про ефективне управління готовою продукцією та її збуту. Значення показника вказує на те, що лише невелика частина виробленої продукції залишилася нереалізованою чи не використаною. Це свідчить про ефективне управління виробничим процесом, оптимальне планування виробництва та ефективну стратегію продажу й використання готової продукції.

Рівень завантаження виробничих потужностей у 2023 році становив 100,68%, що є зниженням на 11,57% порівняно з 2022 роком. Визначений показник вказує на те, що виробничі потужності підприємства використовуються повністю та навіть перевищуються на 0,68%. Це є позитивним сигналом і свідчить про ефективне використання виробничих можливостей підприємства. Такий рівень завантаження сприяє максимізації виробництва і збільшенню виробничої продуктивності. Однак, важливо також забезпечити збалансованість між обсягом давальницької сировини і можливостями виробництва, щоб уникнути перенавантаження або недостатнього використання ресурсів.

Ефективність виробничої діяльності за 2023 звітний період визначалась за формулою:

$$ВД = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП, \quad (1.14)$$

де: В – показник витрат на одиницю продукції,

Ф – фондвіддача,

РТ – рентабельність товару,

ПП – продуктивність праці.

Використовуючи показники для визначення необхідного значення ефективності виробничої діяльності, розрахунок має вигляд:

$$ВД = 0,31 \cdot 0,99 + 0,19 \cdot 934,72 + 0,4 \cdot 149,21 + 0,1 \cdot 387,01 = 276,29$$

Результат розрахунку зі значенням 276,29 за 2023 звітний період є незначним зростанням на 3,11% порівняно з 2022 роком. Можна стверджувати, що підприємство використовує свої виробничі ресурси дуже ефективно, досягаючи

великого обсягу виробництва при використанні мінімального обсягу ресурсів й витрат. Позитивне значення ефективності виробничої діяльності свідчить про успішну стратегію управління підприємством.

Ефективність фінансової діяльності за звітний період 2023 року обчислювалась за допомогою наступної формули:

$$\text{ФД} = 0,29\text{Кав} + 0,2\text{Кп} + 0,36\text{Кал} + 0,15\text{Кооз}, \quad (1.15)$$

де: Кав – коефіцієнт автономії,

Кп – коефіцієнт платоспроможності,

Кал – коефіцієнт абсолютної ліквідності,

Кооз – коефіцієнт обіговості оборотних засобів.

Для визначення необхідного значення ефективності фінансової діяльності використовувались показники, і розрахунок має наступний вигляд:

$$\text{ФД} = 0,29 \cdot 65,45 + 0,2 \cdot 1,89 + 0,36 \cdot 1,38 + 0,15 \cdot 437,83 = 85,53$$

Ефективність фінансової діяльності у 2023 році знизилася до 85,53, що на 10,32% нижче рівня 2022 року. Це значення вказує на те, що підприємство здатне генерувати значний прибуток від своїх фінансових операцій. Зниження ефективності свідчить про необхідність звернути більше уваги на реалізацію фінансової стратегії та її можливий перегляд і покращення. Товариство здатне добре планувати та здійснювати свої фінансові операції, отримуючи високий рівень доходу на вкладені кошти. Навіть при такому високому рівні ефективності, підприємство може прагнути до оптимізації своїх витрат, щоб збільшити цей показник до 100% або навіть більше, що б означало повне покриття витрат і отримання додаткового прибутку.

Ефективність маркетингової та збутової діяльності за 2023 рік визначалась за даною формулою:

$$\text{МД} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{Кнп} + 0,21\text{ЗВП} + 0,13\text{Кр}, \quad (1.16)$$

де: РП – рентабельність продаж,

Кнп – коефіцієнт нереалізованої продукції,

ЗВП – рівень завантаження виробничих потужностей,

Кр – коефіцієнт ефективності реклами.

Розрахунок ефективності маркетингової та збутової діяльності має вигляд:

$$МД = 0,37*5,28+0,29*1,23+0,21*100,68+0,13*1,58= 23,66$$

Ефективність маркетингової та збутової діяльності у 2023 році знизилася до 23,66, що на 20,93% нижче рівня 2022 року. Дане значення вказує на те, що ефективність маркетингових та збутових зусиль є відносно низькою. Це може свідчити про те, що підприємство не отримує високого повернення відносно інвестицій в маркетингову кампанію. Оскільки підприємство працює за принципом толінгового виробництва, де давальницька сировина переробляється у готову продукцію, важливо враховувати обмежений та практично відсутній контроль над кінцевою реалізацією продукції, що може впливати на ефективність маркетингових та збутових зусиль. Загалом, ефективність маркетингової та збутової діяльності на рівні 23,66 вказує на те, що підприємству необхідно провести детальний аналіз своєї діяльності у цій сфері та вжити заходів для підвищення її ефективності, розглядати нові канали збуту, оптимізувати витрати на маркетинг та підвищувати якість взаємодії з клієнтами, з метою покращення фінансових результатів.

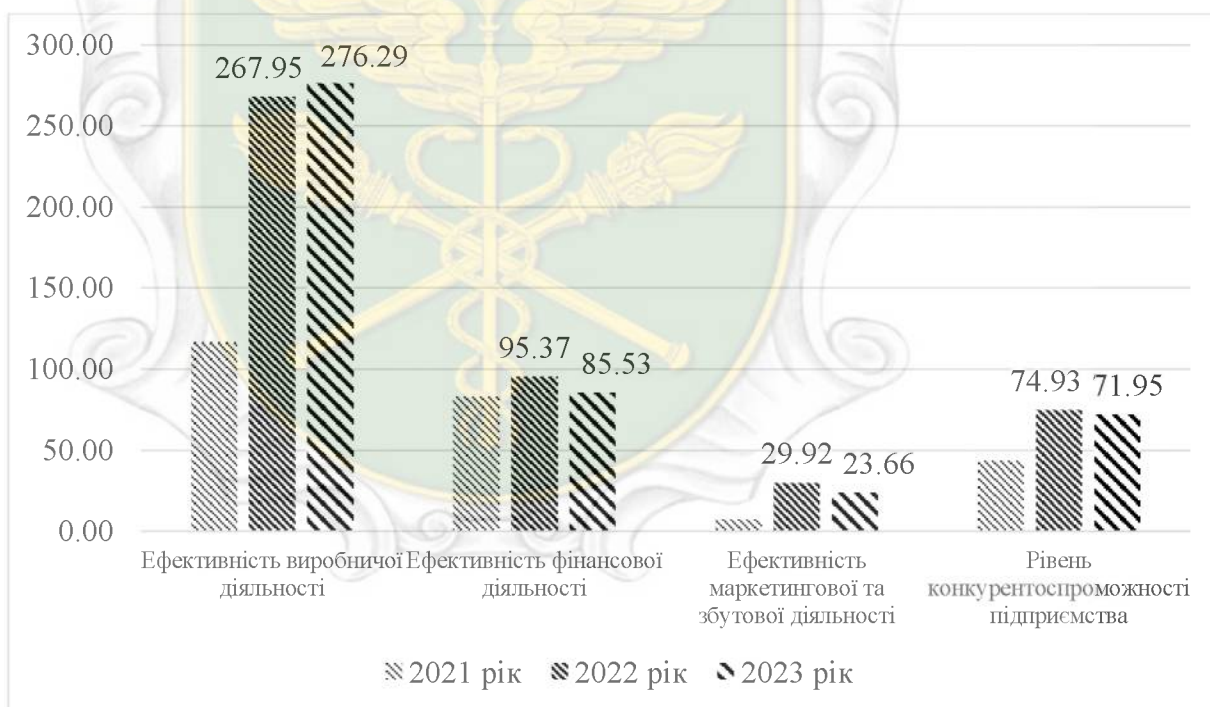


Рисунок 3.6. - Динаміка показників виробничого, фінансового, маркетингового потенціалів та інтегрального показника рівня конкурентоспроможності

ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки

Рівень конкурентоспроможності підприємства за 2023 рік розраховувався за допомогою формули:

$$КСП = 0,15ВД+0,29ФД+0,23МД+0,33КТ, \quad (1.17)$$

де: ВД – ефективність виробничої діяльності,

ФД – ефективність фінансової діяльності,

МД – ефективність маркетингової та збутової діяльності,

КТ – критерій конкурентоспроможності товарів.

Рівень конкурентоспроможності підприємства у 2023 році становив 71,95, що є незначним зниженням на 3,97% порівняно з 2022 роком та вказує на те, що дослідне підприємство займає значну, але не домінуючу позицію на ринку порівняно з його конкурентами та є конкурентоспроможним, але має потенціал для подальшого поліпшення своїх позицій. Оскільки товариство працює за принципом толінгового виробництва, його конкурентоспроможність також залежать від таких факторів, як ефективність використання давальницької сировини, здатність забезпечувати високу якість готової продукції, здатність своєчасно виконувати замовлення та підтримка позитивних відносин з постачальниками сировини й водночас замовниками готової продукції. Підприємству варто продовжувати працювати над своїми конкурентними перевагами та усувати слабкі сторони, щоб підвищити цей показник та зміцнити свою позицію на ринку.

Проведений аналіз показників виробничого, фінансового та маркетингового потенціалу, а також інтегрального рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Володарка» за період 2021-2023 років, демонструє як позитивні тенденції, так і негативні, відображаючи аспекти, що потребують покращення. Підприємству варто зосередитись на підвищенні рентабельності продаж, удосконаленні маркетингових стратегій та оптимізації фінансової діяльності для підтримки стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Товариство здатне підтримувати свою конкурентну позицію на ринку, завдяки активній співпраці з відомими європейськими брендами. Аналіз показників діяльності ПрАТ «Володарка» за період 2021-2023 років виявив суттєві покращення фінансових показників, а також помітне зростання як обсягів виробництва, так і реалізації продукції.

Розглянуто теоретичні джерела визначення конкурентної політики, притаманної підприємствам-суб'єктам міжнародного бізнесу, підходів та заходів її формування. На основі теоретичного аналізу, визначено методи оцінки конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу й їх конкурентоспроможності. З'ясовані основні елементи оцінки конкурентоспроможності підприємства та ключові показники, що використовувались у дослідженні.

Здійснено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Володарка» та проаналізовано структуру та фінансові результати за досліджуваний період 2021-2023 років. Визначено, що конкурентна політика товариства базується на принципах виробництва високоякісної продукції, ефективного використання давальницької сировини та дотриманні міжнародних стандартів і домовленостей. Проведено порівняльний аналіз досліджуваного підприємства із конкурентами однакової спеціалізації господарювання.

Встановлено позицію підприємства на ринку, у секторі та галузі, за допомогою проведеного аналізу середовища. Виявлено необхідність в удосконаленні стратегії підприємства для підвищення його значущості на ринку. Проаналізовано ключові виробничі, фінансові та маркетингово-збутові показники, дослідження яких уможливило б пропонувати наступних заходів:

- 1) Розширення сфери аналізу ринку через проведення комплексного дослідження ринку з метою виявлення невикористаних можливостей і націлювання на конкретні сегменти для маркетингових ініціатив, а також для розуміння потреб споживачів і адаптації продукту відповідно до їхніх вимог.

Підвищення впізнаваності бренду за рахунок збільшення розподілу ресурсів на рекламні кампанії та просування бренду на міжнародних і нових ринках. Використання стратегій цифрового маркетингу, таких як соціальні мережі, контекстна реклама та пошукова оптимізація (SEO), для ефективного залучення ширшої цільової аудиторії.

- 2) Диверсифікація продукції через створення та запуск нових варіацій продуктів, які відповідають сучасним тенденціям і задовільняють запити споживачів, що може охоплювати нові дизайни, матеріали та функціональні атрибути продуктів.
- 3) Вихід на нові ринки завдяки формулюванню комплексного плану виходу на неосвоєні закордонні ринки, особливо орієнтуючись на регіони, де існує значний попит на першокласну швейну продукцію, наприклад Францію та Італію. Це може передбачати активну участь у відомих міжнародних виставках, ярмарках та інших галузевих заходах для демонстрації виняткового асортименту та якості продукції підприємства.

Поглиблення співпраці з існуючими партнерами: розширення взаємовідносин і їх зміцнення з поточними партнерами передбачає покращення умов співпраці, гарантування найвищої якості продукції та забезпечення своєчасних поставок.

Результати дослідження свідчать про те, що ПрАТ «Володарка» демонструє високий рівень конкурентоспроможності, завдяки ефективному використанню фінансових і виробничих ресурсів. Тим не менш, у маркетинговій та збутовій діяльності є можливості для вдосконалення. Запропоновані ініціативи, які охоплюють удосконалення маркетингових стратегій, диверсифікацію продуктового асортименту та розширення міжнародних операцій, підвищать конкурентоспроможність ПрАТ «Володарка», сприятимуть стабільному зростанню та зміцнять його позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева А. О. Підходи до управління діловою активністю та фінансовою конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/177.pdf.
2. Андрієнко М. М., Харчук І. Л. Організаційно-економічні принципи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 39–43. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/62_2021/9.pdf.
3. Андрющенко І. Є., Потась С. Г. Методики та інструменти оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/3.pdf.
4. Архієреєв С. Економіко-теоретичні основи посттрансформаційної реорієнтації міжнародного бізнесу. *Економічна теорія*. 2022. № 1. С. 45–70.
5. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647/1584>.
6. Батракова Т. І., Гайдай І. О. Розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 15–20. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/5.pdf.
7. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 304 с.
8. Бестужева С. В., Козуб В. О. Методичні аспекти формування міжнародної товарної стратегії підприємства з використанням методів оптимізації. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 3–7. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/3.pdf.
9. Безугла Л. С., Агафонов О. Д., Гладкий Д. Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 35. Ст. 133-136. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure35-19>.

10. Богатчик Л., Лопатовський В., Німчук О. Напрями удосконалення внутрішнього контролю операцій з давальницькою сировиною на підприємстві. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 2. Ст. 92-100. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-12>.
11. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11. Ст. 455-458. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-99>.
12. Бойко В., Бойко Л. Сучасний стан міжнародної торгівлі України як основної форми міжнародного бізнесу. *Фінансовий простір*. 2022. № 1(45). С. 49–57. URL: <http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/253350>.
13. Боковець В. В., Крутінь Я. В., Шахнюк А. І. Сучасні підходи до оптимізації конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 129–132. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/24.pdf.
14. Бондаренко С. М., Бодько Є. С., Кравченко С. С. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 94–97. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/16.pdf.
15. Бортнікова М., Чиркова Ю. Митний пост-аудит в Україні: проблемні аспекти та напрями удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1828/1763>.
16. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812/779>.
17. Варга В. П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/160.pdf.
18. Васьківська К., Лозінська Л. Особливості конкурентного економічного потенціалу підприємства. *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13. № 1-2. С. 55–62. URL:

http://agrarianeconomy.kl.com.ua/agrarianeconomy/images/docs/ae_2020_13_1-2/AE-13_1-2_7.pdf.

19. Вергун В. А., Приятельчук О. А., Ступницький О. І. Міжнародний бізнес : підручник, за наук. ред. В. А. Вергуна. Київ : ВАДЕКС, 2020. 602 с.

20. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 49. С. 97-103. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure49-19>.

21. Водянка Л. Д., Сибирка Л. А., Антохова І. М. Брендинг як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 6. С. 76–80. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/67_2021/15.pdf.

22. Воржакова Ю. П. Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств : монографія. Київ, Вид-ва «Політехніка», 2021. 254 с.

23. Волошин А. В. Міжнародна конкурентоспроможність українських малих та середніх підприємств. *Економіка і держава*. 2019. № 2. С. 120–123.

24. Гричкоєдова М. В., Манафли А. А., Вагабов Н. А. Конкурентні переваги як основний складник конкурентоспроможності компанії. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 10–16. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/4.pdf.

25. Гуменюк А., Гарматюк О. Територіальний маркетинг як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/731/703>.

26. Данько Т. В. Еволюція наукових засад міжнародного бізнесу. *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 109–115. URL: https://www.problecon.com/article/?year=2019&abstract=2019_3_0_109_115.

27. Данько Т. В. Концептуальні засади розвитку теорії міжнародного бізнесу в умовах підвищення глобальної технологічної динамічності. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 201–213. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-201_213.pdf.

28. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/21.pdf.

29. Євлаш Т., Говоруха О. Особливості швейного виробництва на умовах давальницької сировини. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.097>.

30. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. Ст. 129–134. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>.

31. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/73.pdf.

32. Карасьова Н. А. Міжнародний бізнес: практикум : спец. "Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії", "Міжнародні економічні відносини". Київ : Ліра-К, 2020. 74 с.

33. Кічук О., Ніценко Ю. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних ринкових умовах. *Економіст*. 2021. № 9. С. 23–24.

34. Ковальчук А., Циганій С. Економічна діагностика стратегічного управління імпортною діяльністю підприємства як умова забезпечення його конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1033/990>.

35. Ковальчук Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2. Ст. 26–30.

36. Куліш Л. П. Конкурентна політика у системі інструментів державного регулювання економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 1. Ст. 126–131.

37. Лук'янчук О. М., Волкова Д. В. Особливості використання методів ефективної оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 13–17.

38. Майстренко О., Комарнитська О. Benefits and risks of outsourcing in international business. *Економіст*. 2021. № 12. С. 31–32.

39. Онищенко С. В., Маслій О. А. Міжнародні індексні системи оцінки бізнес-середовища в Україні. *Фінансовий простір*. 2020. № 3(39). С. 168–179. URL: <http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/215186/216113>.

40. Писаренко С. В., Молодцов Р. Ю., Кулинич А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 5. С. 29–35. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/66_2021/6.pdf.

41. Пізняк Т. І., Неценко І. В. Оцінка ефективності використання оборотних активів як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2019. № 10. С. 28–31.

42. Рахман М. С., Крятова А. С. Проблеми підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на зовнішньому ринку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 51–55. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/12.pdf.

43. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf.

44. Супрун С. Д. Основні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства ЗЕД. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 212–218. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/33.pdf.

45. Суховій Г. В., Кубіцький С. О. Методичні рекомендації щодо підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Science of XXI century: development, main theories and achievements*. 2024. С. 101-106.

46. Чернецька О. Б., Саванчук Т. М., Губарик О. М. Облік і оподаткування операцій з давальницькою сировиною в аграрних підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 2. Ст. 127–131. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-22>.

47. Чернега О. Б., В. С. Білозубенко, О. В. Озаріна, А. А. Семенов, І. А. Іваненко, П. Д. Камінський, О. Ю. Гохберг. Міжнародний менеджмент : навч. посіб.; за ред. О. Б. Чернеги. 2-ге вид., онов. і допов. Львів : Магнолія 2021. 592 с.

48. Шамборовський Г. О. Концептуальні основи міжнародного стратегічного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/8.pdf.

49. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Аналіз маркетингових можливостей використання онлайн-каналів просування продукції на зарубіжні ринки українськими МСП. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 49–56. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/254374>.

50. Шталь Т., Бунчикова Т. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності зовнішнього середовища міжнародного бізнесу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/735/707>.

51. Шталь Т., Дмитренко Д. Інноваційні форми міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/792/759>.

52. "Textile and Apparel Market Report - European Union." Office of Textiles and Apparel, U.S. Department of Commerce. URL: <https://www.trade.gov/textile-and-apparel-market-report-european-union>. Дата звернення: 15.05.2024.

53. Аналітична система для комплаєнсу та аналізу ринків «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua/>. Дата звернення: 11.04.2024.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1. Класифікація методів оцінювання конкурентної політики й конкурентоспроможності підприємства

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

Таблиця А2. Показники оцінювання ефективності
конкурентоспроможності підприємства

Найменування	Позначення	Формула
Показник витрат на одиницю продукції	В	$B = \frac{BB}{ОРП} \quad (1.1)$ де ВВ – валові витрати; ОРП – обсяг реалізованої продукції
Фондовіддача	Ф	$\Phi = \frac{ОРП}{ОЗ} \quad (1.2)$ де ОЗ – основні засоби
Рентабельність товару	РТ	$РТ = \frac{ЧД}{СП} \quad (1.3)$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; СП – собівартість продукції
Продуктивність праці	ПП	$ПП = \frac{ЧД}{КП} \quad (1.4)$ де КП – кількість працівників
Коефіцієнт автономії	Кав	$Кав = \frac{ВЗ}{ДФ} \quad (1.5)$ де ВЗ – власні засоби; ДФ – джерела фінансування
Коефіцієнт платоспроможності	Кп	$Кп = \frac{ВЗ}{ЗЗ} \quad (1.6)$ де ЗЗ – загальні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	$Кал = \frac{ГЗ}{КЗ} \quad (1.7)$ де ГЗ – грошові засоби; КЗ – короткострокові зобов'язання
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	Кооз	$Кооз = \frac{ЧД}{ОА} \quad (1.8)$ де ОА – оборотні активи
Рентабельність продаж	РП	$РП = \frac{ПР}{ЧД} \quad (1.9)$ де ПР – прибуток від реалізації
Коефіцієнт нереалізованої продукції	Кнп	$Кнп = \frac{НП}{ЧД} \quad (1.10)$ де НП – нереалізована продукція
Рівень завантаження виробничих потужностей	ЗВП	$ЗВП = \frac{ЧД}{ВП} \quad (1.11)$ де ВП – виробничі потужності
Коефіцієнт ефективності реклами	Кр	$Кр = \frac{Внз}{ФР} \quad (1.12)$ де Внз – витрати на збут; ФР – фінансовий результат від операційної діяльності
Критерій конкурентоспроможності товарів	КТ	$КТ = \frac{Ц}{Я} \quad (1.13)$ де Ц – ціна; Я – якість
Ефективність виробничої діяльності	ВД	$ВД = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП \quad (1.14)$
Ефективність фінансової діяльності	ФД	$ФД = 0,29Кав + 0,2Кп + 0,36Кал + 0,15Кооз \quad (1.15)$
Ефективність маркетингової та збутової діяльності	МД	$МД = 0,37РП + 0,29Кнп + 0,21ЗВП + 0,13Кр \quad (1.16)$
Рівень конкурентоспроможності підприємства	КСП	$КСП = 0,15ВД + 0,29ФД + 0,23МД + 0,33КТ \quad (1.17)$

Додаток Б

Таблиця Б1. Структура органів управління та посадових осіб ПрАТ «Володарка»

Орган управління	Опис структурної складової	Посада	Прізвище, ім'я, по батькові
Наглядова Рада	Наглядова Рада є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом, контролює та регулює діяльність Директора. До компетенції Наглядової Ради належить вирішення питань, передбачених чинним законодавством, Статутом і Положенням про Наглядову Раду.	Голова Наглядової ради	Гавриш Роман Леонідович
		Член Наглядової ради	Палагнюк Надія Костянтинівна
		Член Наглядової ради	Гавриш Тарас Леонідович
		Член Наглядової ради, головний бухгалтер	Плита Галина Степанівна
Директор	Директор має повну відповідальність за фінансову і господарську діяльність Товариства, організовує роботу по досягненню мети Товариства.	Директор	Касьяненко Михайло Іванович
Ревізійна Комісія	Ревізійна комісія здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства, в тому числі шляхом проведення планових та позапланових перевірок документації Товариства, а також службових розслідувань по фактах виявлених порушень.	Голова Ревізійної комісії	Івчук Людмила Олексіївна
		Член Ревізійної комісії	Коваль Валентина Андріївна
		Член Ревізійної комісії	Заремба Раїса Василівна
Загальні збори акціонерів Товариства	Вищим органом управління Товариством є Загальні збори акціонерів Товариства.	Юридична особа – власник, акціонер	Рябоконт Володимир Васильович
		Юридична особа – власник, акціонер	Гавриш Роман Леонідович
		Юридична особа – власник, акціонер	Гавриш Тарас Леонідович
		Юридична особа – власник, акціонер	Гавриш Раїса Павлівна

Таблиця Б2. Динаміка основних показників необоротних активів із Активу
 ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

№ з\п	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 р. порівняно із 2021 р.		Відхилення 2023 р. порівняно із 2022 р.	
	Актив				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
	Необоротні активи							
1.	Нематеріальні активи	88,5	8,6	6,8	-79,9	-90,3	-1,8	-20,9
2.	Первісна вартість	1 760,1	1 760,1	1 760,1	0	0	0	0
3.	Накопичена амортизація	1 671,6	1 751,5	1 753,3	79,9	4,8	1,8	0,1
4.	Основні засоби	15 207,6	12 669,1	16 851,4	-2538,5	-16,7	4182,3	33
5.	первісна вартість	75 386,8	74 620,3	81 349,7	-766,5	-1	6729,4	9
6.	знос	60 179,2	61 951,2	64 498,3	1 772	3	2547,1	4,1
7.	Усього за розділом	15 296,1	12 677,7	16 858,2	-2618,4	-17,1	4180,5	33

Таблиця БЗ. Динаміка основних показників оборотних активів із Активу
 ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

№ з\п	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 р. порівняно із 2021 р.		Відхилення 2023 р. порівняно із 2022 р.	
	Актив				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
	Оборотні активи							
1.	Запаси:	5 255,7	1 945,2	1 939,9	-3310,5	-63	-5,3	-0,3
2.	у тому числі готова продукція	446,8	438	422,2	-8,8	-2	-15,8	-3,6
3.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3 928,1	7 126,2	7 011,4	3198,1	81,4	-114,8	-1,6
4.	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 259,4	3 307	816,4	2047,6	162,6	-2490,6	-75,3
5.	у тому числі з податку на прибуток	512,1	512,1	0	0	0	-512,1	-100
6.	Інша поточна дебіторська заборгованість	244,2	516,8	822,1	272,6	111,6	305,3	59,1
7.	Гроші та їх еквіваленти	0,9	11 675,5	25 283	11674,6	1 297 177	13607,5	116,5
8.	Витрати майбутніх періодів	38,8	7,6	48,7	-31,2	-80,4	41,1	540,8
9.	Інші оборотні активи	48,5	49,6	54,3	1,1	2,3	4,7	9,5
10.	Усього за розділом	10 775,6	24 627,9	35 975,8	13852,3	128,6	11347,9	46,1
11.	Середня сума оборотного капіталу	13 658,1	17 701,8	30 301,9	4043,7	29,6	12600,1	71,2
12.	Баланс	26 071,7	37 305,6	52 834	11233,9	43,1	15528,4	41,6

Таблиця Б4. Структура та тенденція основних показників із Активу ПрАТ
«Володарка» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2022 р. порівняно із 2021 р.		2023 р. порівняно із 2022 р.	
Актив	Обсяг, тис. грн.	П.в., %	Обсяг, тис. грн.	П.в., %	Обсяг, тис. грн.	П.в., %	Темп росту, %	Темп приросту, %	Темп росту, %	Темп приросту, %
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи	88,5	0,34	8,6	0,02	6,8	0,01	9,72	-90,28	79,07	-20,93
Основні засоби	15207,6	58,33	12669,1	33,96	16851,4	31,89	83,31	-16,69	133,01	33,01
Усього за розділом I	15296,1	58,67	12677,7	33,98	16858,2	31,91	82,88	-17,12	132,98	32,98
II. Оборотні активи										
Запаси:	5255,7	20,16	1945,2	5,21	1939,9	3,67	37,01	-62,99	99,73	-0,27
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3928,1	15,07	7126,2	19,10	7011,4	13,27	181,42	81,42	98,39	-1,61
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетами	1259,4	4,83	3307	8,86	816,4	1,55	262,59	162,59	24,69	-75,31
Інша поточна дебіторська заборгованість	244,2	0,94	516,8	1,39	822,1	1,56	211,63	111,63	159,08	59,08
Гроші та їх еквіваленти	0,9	0,00	11675,5	31,30	25283	47,85	1297277,78	1297177,78	216,55	116,55
Витрати майбутніх періодів	38,8	0,15	7,6	0,02	48,7	0,09	19,59	-80,41	640,79	540,79
Інші оборотні активи	48,5	0,19	49,6	0,13	54,3	0,10	102,27	2,27	109,48	9,48
Усього за розділом II	10775,6	41,33	24627,9	66,02	35975,8	68,09	228,55	128,55	146,08	46,08
Баланс	26071,7	100	37305,6	100	52834	100	143,09	43,09	141,62	41,62

Таблиця Б5. Динаміка основних показників власного капіталу із Пасиву
 ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

№ з\п	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 р. порівняно із 2021 р.		Відхилення 2023 р. порівняно із 2022 р.	
	Пасив				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
	Власний капітал							
1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	4 005,9	4 005,9	4 005,9	0	0	0	0
2.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4 217,8	22 258,1	30 571,7	18040,3	427,7	8 313,6	37,4
3.	Усього за розділом	8 223,7	26 264	34 577,6	18040,3	219,4	8 313,6	31,7
4.	Середня сума власного капіталу	16 605,6	17 243,9	30 420,8	638,3	3,8	13 176,9	76,4

Таблиця Б6. Динаміка основних показників поточних зобов'язань із Пасиву
 ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

№ з\п	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 р. порівняно із 2021 р.		Відхилення 2023 р. порівняно із 2022 р.	
	Пасив				абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
	Поточні зобов'язання							
1.	Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	22,3	4,2	88,1	-18,1	-81,2	83,9	1 997,6
2.	розрахунками з бюджетом	550,5	692,2	1 740,9	141,7	25,7	1 048,7	151,5
3.	розрахунками зі страхування	593,8	785,6	382,8	191,8	32,3	-402,8	-51,3
4.	розрахунками з оплати праці	2 408,1	3 279	6 469,8	870,9	36,2	3 190,8	97,3
5.	Інші поточні зобов'язання	10 194,3	6 280,6	3 152,4	-3 913,7	-38,4	- 3 128,2	-49,8
6.	Усього за розділом	17 848	11 041,6	18 256,4	-6 806,4	-38,1	7 214,8	65,3
7.	Баланс	26 071,7	37 305,6	52 834	11 233,9	43,1	15 528,4	41,6

Таблиця Б7. Структура та тенденція основних показників із Пасиву ПрАТ
«Володарка» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2022 р. порівняно із 2021 р.		2023 р. порівняно із 2022 р.	
Пасив	Обсяг, тис. грн.	П.в., %	Обсяг, тис. грн.	П.в., %	Обсяг, тис. грн.	П.в., %	Темп росту, %	Темп приросту, %	Темп росту, %	Темп прирос ту, %
I. Власний капітал										
Зареєстровани й (пайовий) капітал	4 005,90	15,36	4 005,90	10,74	4 005,90	7,58	100	0	100	0
Нерозподілені й прибуток (непокритий збиток)	4 217,80	16,18	22 258,10	59,66	30 571,70	57,86	527,72	427,72	137,35	37,35
Усього за розділом I	8 223,70	31,54	26 264,00	70,40	34 577,60	65,45	319,37	219,37	131,65	31,65
III. Поточні зобов'язання										
Короткострокові кредити банків	4 079	15,65	0	0,00	6 422	12,16	0,00	-100,00		
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	22,3	0,09	4,2	0,01	88,1	0,17	18,83	-81,17	2097,62	1997,62
розрахунками з бюджетами	550,5	2,11	692,2	1,86	1 740,90	3,30	125,74	25,74	251,50	151,50
розрахунками зі страхуваннями	593,8	2,28	785,6	2,11	382,8	0,72	132,30	32,30	48,73	-51,27
розрахунки з оплати праці	2 408,10	9,24	3 279,00	8,79	6 469,80	12,25	136,17	36,17	197,31	97,31
Інші поточні зобов'язання	10 194,30	39,10	6 280,60	16,84	3 152,40	5,97	61,61	-38,39	50,19	-49,81
Усього за розділом III	17 848	68,46	11 042	29,60	18 256	34,55	61,86	-38,14	165,34	65,34
Баланс	26 071,70	100	37 305,60	100	52 834,00	100	143,09	43,09	141,62	41,62

Таблиця Б8. Динаміка основних показників звіту про фінансові результати
 ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

№ з\п	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 р. порівняно із 2021 р.		Відхилення 2023 р. порівняно із 2022 р.	
					абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	53 001	121 661,2	157 513,9	68660,2	129,6	35 852,7	29,5
2.	Інші операційні доходи	821,5	7 583,6	9 313,5	6762,1	823,1	1 729,9	22,8
3.	Інші доходи	1	1,6	310,8	0,6	60	309,2	19 325
4.	Разом доходи	53 823,5	129 246,4	167 138,2	75422,9	140,1	37 891,8	29,3
5.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	54 820,7	84 164,9	105 563,2	29344,2	53,5	21 398,3	25,4
6.	Інші операційні витрати	15 757,1	26 615	51 073,7	10857,9	68,9	24 458,7	91,9
7.	Інші витрати	9,4	426,2	1 019	416,8	4434	592,8	139,1
8.	Разом витрати	70 587,2	111 206,1	157 655,9	40618,9	57,5	46 449,8	41,8
9.	Фінансовий результат до оподаткування	-16 763,7	18 040,3	9 482,3	34804	207,6	-8 558	-47,3
10.	Чистий прибуток (збиток)	-16 763,7	18 040,3	8 313,6	34804	207,6	-9 726,7	-53,9

Таблиця Б9. Динаміка та обсяг виготовленої продукції ПрАТ «Володарка»
за 2021-2023 роки

Назва товару	2021		2022		2023		Аб. відх. 2022/2021, од.	Аб. відх. 2023/2022, од.
	Вир., од.	П.в., %	Вир., од.	П.в., %	Вир., од.	П.в., %		
Пальта, куртки чоловічі	28300	17,63	52000	26,61	52814	28,97	23700	814
Костюми та комплекти, чоловічі	5900	3,67	9200	4,71	16434	9,02	3300	7234
Піджаки та блейзери, чоловічі	37600	23,43	58400	29,88	58997	32,37	20800	597
Брюки, бриджі та шорти вовняні, чоловічі	47126	29,36	41641	21,31	33188	18,21	-5485	-8453
Брюки та шорти з синтетичних волокон, чоловічі	26926	16,78	23785	12,17	18919	10,38	-3141	-4866
Брюки та бриджі бавовняні, жіночі	2516	1,57	2223	1,14	1766	0,97	-293	-457
Спідниці та спідниці- брюки, жіночі	32	0,02	51	0,03	55	0,03	19	4
Жилети, анораки та плащі, чоловічі	12100	7,54	8100	4,15	100	0,05	-4000	-8000
Усього	160500	100	195400	100	182273	100	34900	-13127

Рисунок Б1. - Митна декларації імпорту сировини від компанії «Hugo Boss»

UA/0005502381		ЕК 11 АА		24UA40102002387205	
ПрАТ "Володарка"		1 2		Електронне декларування	
м.Вінниця, пр.Коцюбинського, 39		2		1 Вк № 154	
UA10005502381		DE/0000000000		UA/0005502381	
HUGO BOSS AG		ПрАТ "Володарка"		м.Вінниця пр.Коцюбинського,39	
Holy-Allee 3, 72555 Metzingen, Німеччина		UA10005502381		DE	
000/0000/000000		11274.31		DE	
ПрАТ "Володарка"		UA/0005502381		Німеччина	
UA10005502381		AM4419CK/AM8046XP		UA 1	
AM4419CK/AM8046XP		UA EUR 265.15		4252050000 021 000	
31		31		UA209030	
Повітряна митниця		A-401-215-1-1		1 48211090 00 0	
1.ПОВЕРНЕННЯ НЕПЕРЕРОБЛЕНИХ ЗГІДНО ІЗ		DE		5800	
ЗАЯВЛЕНОЮ МИТНИЦІ МЕТОЮ ТОВАРІВ		1151 FP00		5400	
ІНОЗЕМНОГО ЗАМОВНИКА		1101 / 23UA401020045446US / 52		258 0600	
Ярлик паперовий BETTER BOSS_Resp. WOOL_B		11015.36		11.01536	
L		26 04 24		26 04 24	
арт.20164022 - 810шт (з паперу,		26 04 24		26 04 24	
надруковані, не самосклеювальні, з		26 04 24		26 04 24	
зображенням) Виробник- нема даних		26 04 24		26 04 24	
Країна виробництва- нема даних		22 12 18		22 12 18	
Торгівельна марка- нема даних		Див. доп.		Див. доп.	
Див. доп.		028		11015.36	
028		20 %		2203 07 35	
020		103 58		05502381	
028		275 58		05502381	
UA/0020411030		05		05	
ORIANA A.F.		05		05	
12426, Ukraine, Lviv, Zhytomyr reg		05		05	
UA10020411030		05		05	
+380412416622		05		05	
Надає Дікитро Паспорт UA № 06767223		05		05	
2379,16		05		05	
ПМК 971801 26-04-2024 СМП 971801 26-04-2024		05		05	
06-05-2024		05		05	
Мазур В.В.		05		05	
+380432612810 3197797610		05		05	
vzvovlodarka@gmail.com		05		05	

Рисунок Б2. - Митна декларації експорту непереробленої сировини до компанії «Hugo Boss»

PROFORMA-INVOICE/ПРОФОРМА-РАХУНОК

№ 94149083-85-86-87-88-89-90-91-92-12

CUSTOMER:

HUGO BOSS AG

Holz-Allee 3, 72555 Metzingen, Germany

DATE/ДАТА: 01.05.2024

PRODUCER:

PrJSC "Volodarka"

39, Kotsiubynskogo Str., Vinnytsia, 21001, Ukraine

Contract № 22-13_05.03.2021/Контракт №22-13 від 05.03.2021

No	Description/Опис	Quantity/Кількість	Unit/Од. Вим.	Price/Ціна, EUR	Amount/Сума, EUR	Goods code /Код товару	Nett. kg / Вага нетто	Gross. kg / Вага брутто
1	Гачки з текстильних матеріалів: оброби крою у вигляді стрічок, тасьми, клаптиків (технологічне сміття), що утворилося в процесі переробки нитяних товарів (девальційної сировини), з метою пошиття готових виробів не призначені для використання, франк коноса, несортовані. Зберігається у складському приміщенні ПрАТ "Володарка". Країна походження не визначена. Торговельна марка відсутня.	284,35	kg/m²	0.69	196.20	6310900000	284.35	284.35
Total (Всього)		284,35	kg/m²		196.20		284.35	284.35

HUGO BOSS AG

№ 94149083

72555 Metzingen

Рисунок Б3. - Инвойс про виробниче сміття

ПрАТ "Володарка"

26.04.2024

Рахунок - проформа №78/1

на повернення непереробленого товару

німецькій фірмі "HUGO BOSS AG"

Артикул	Опис товару	К-сть	Од. вимір	Вартість, Євро	Вага брутто, кг	Вага нетто, кг	Кількість міщ.	Код ТН	Країна походження
20164022	Ярлик паперовий BETTER BOSS Resp. WOOL BL	810.00	шт	259.06	5.603	5.403	1	4821109000	Німеччина
20167423	Інформаційні етикетки NEW PERF BUTTON-SLE 100%полиестер	35.00	шт	6.09	0.053	0.053		5307101000	Данія

Загальна вартість, Євро: 265,15

Загальна вага брутто/нетто, кг: 5,656 / 5,456

Загальна кількість міщ.: 1

Директор

Головний бухгалтер

Комірник

Відповідальний за завантаження

Касьяненко М.І.

Плута Г.С.

Матвіюк А.Д.

Рисунок Б4. - Инвойс про повернення непереробленої сировини

Додаток В

Таблиця В1. Динаміка показників ринкового скорингу ПрАТ
«Володарка» за 2021-2023 роки, у відсотках та місцях

Фінансовий індикатор	2021	2022	2023
Частка у секторі, %	0,00	0,01	0,01
Частка ринку, %	0,44	0,68	0,60
Частка на субринку, %	1,20	2,05	1,73
Місце підприємства в секторі	3843	1857	1886
Місце підприємства на ринку	52	23	30
Місце підприємства на субринку	20	11	14

Таблиця В2. Обсяг та динаміка основних показників із Активу ПрАТ
«Виробничо-комерційна фірма «Леся»» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Актив	Обсяг, тис. грн.	Обсяг, тис. грн.	Обсяг, тис. грн.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	574	492	410
Основні засоби	40713	38373	49596
Усього за розділом I	41618	39196	50389
II. Оборотні активи			
Запаси:	8992	10593	15728
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6910	8794	2000
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетами	3483	4282	1359
Інша поточна дебіторська заборгованість	626	595	2987
Гроші та їх еквіваленти	585	2244	3780
Витрати майбутніх періодів	12	31	78
Інші оборотні активи	32	283	174
Усього за розділом II	21336	26850	26951
Баланс	62954	66046	77340

Таблиця В3. Обсяг та динаміка основних показників із Пасиву ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся»» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Пасив	Обсяг, тис. грн.	Обсяг, тис. грн.	Обсяг, тис. грн.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	24 076,00	26 664,00	37 781,00
Усього за розділом I	41 799,00	44 387,00	55 504,00
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	8293	9414	10109
розрахунками з бюджетами	406	1090	428,00
розрахунками зі страхуваннями	297	359	326
розрахунки з оплати праці	1 430,00	1 528,00	1 454,00
Інші поточні зобов'язання	49,00	74,00	136,00
Усього за розділом III	21 155	21 659	21 836
Баланс	62 954,00	66 046,00	77 340,00

Таблиця В4. Обсяг та динаміка основних показників із Звіту про фінансові результати ПрАТ «Виробничо-комерційна фірма «Леся»» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	123 190	122 912,00	158398
Інші операційні доходи	2120	4 960,00	8361
Інші доходи	628	468	402
Разом доходи	125 938,00	128 340,00	167161
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	103 690,00	104 560,00	129458
Інші операційні витрати	4 345,00	3 614	3680
Інші витрати	100	1717	1 235
Разом витрати	108 135,00	109 891,00	134373
Фінансовий результат до оподаткування	3 559,00	5 115,00	13561
Чистий прибуток (збиток)	2 913,00	4 192,00	11117

Таблиця В5. Обсяг та динаміка основних показників із Активу ПрАТ
«Бердичівська фабрика одягу» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Актив	Обсяг, тис. грн.	Обсяг, тис. грн.	Обсяг, тис. грн.
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	0	0	0
Основні засоби	36516	35177	34324
Усього за розділом I	37137	35719	34930
II. Оборотні активи			
Запаси:	6085	5780	9887
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	193	573	226
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетами	1175	5005	742
Інша поточна дебіторська заборгованість	4409	4420	3182
Гроші та їх еквіваленти	8854	187	174
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Інші оборотні активи	0	0	0
Усього за розділом II	20716	15965	14211
Баланс	57853	51684	49141

Таблиця В6. Обсяг та динаміка основних показників із Пасиву ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Пасив	Обсяг, тис. грн.	Обсяг, тис. грн.	Обсяг, тис. грн.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 585,00	1 585,00	1 585,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13 485,00	8 708,00	18 467,00
Усього за розділом I	22 111,00	17 334,00	27 093,00
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	27472	26925	11791
розрахунками з бюджетами	1257	1256	2 505,00
розрахунками зі страхуваннями	1394	1180	1649
розрахунки з оплати праці	4 788,00	4 989,00	5 605,00
Інші поточні зобов'язання	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом III	34 911	34 350	21 550
Баланс	57 853,00	51 684,00	49 141,00

Таблиця В7. Обсяг та динаміка основних показників із Звіту про фінансові результати ПрАТ «Бердичівська фабрика одягу» за 2021-2023 роки, у тис. грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	117 823	130 137,00	172493
Інші операційні доходи	238	980,00	2004
Інші доходи	0	0	0
Разом доходи	118 061,00	131 117,00	174497
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	105 469,00	112 283,00	130943
Інші операційні витрати	8 980,00	8 856	14131
Інші витрати	0	0	0
Разом витрати	114 449,00	121 139,00	145074
Фінансовий результат до оподаткування	0,00	0,00	12992
Чистий прибуток (збиток)	-10 126,00	-3 372,00	9759

Таблиця В8. Основні показники зі звітності ПрАТ «Володарка» за 2020-2023 роки використані для розрахунків, тис. грн.

Показник	Код рядка	2020	2021	2022	2023
Основні засоби	1010	18754,80	15207,60	12669,10	16851,40
Запаси	1100	3341,50	5255,70	1945,20	1939,90
Гроші та їх еквіваленти	1165	6276,30	0,90	11675,50	25283,00
Оборотні активи	1195	16540,60	10775,60	24627,90	35975,80
Власний капітал	1495	24987,40	8223,70	26264,00	34577,60
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання	1695	10324,10	17848,00	11041,60	18256,40
Баланс	1900	35311,50	26071,70	37305,60	52834,00
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	105621,30	53001,00	121661,20	157513,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	98249,30	54820,70	84164,90	105563,20
Витрати на збут	2150	8107,00	15236,00	9176,00	16145,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	6024,00	16060,00	18464,00	10191,00
Чистий прибуток (збиток)	2350	-6190,60	-16763,70	18040,30	8313,60
Операційні витрати	2550	115992,30	69077,00	106857,00	156444,00
Кількість працівників		712,00	460,00	444,00	407,00

Таблиця В9. Динаміка основних показників рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022 р. порівняно із 2021 р.		Відхилення 2023 р. порівняно із 2022 р.	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,60	2,23	1,97	1,63	269,44	-0,26	-11,65
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,31	2,05	1,86	1,75	564,23	-0,19	-9,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	1,06	1,38	1,06	2096861,83	0,33	30,97
Рентабельність активів, %	-31,63	15,00	5,00	46,63	-147,42	-10,00	-66,67
Рентабельність власного капіталу, %	-100,95	104,62	27,33	205,57	-203,63	-77,29	-73,88
Рентабельність залученого позикового капіталу, %	-119,01	124,89	56,75	243,90	-204,94	-68,14	-54,56
Рентабельність оборотних коштів, %	-122,74	101,91	27,44	224,65	-183,03	-74,48	-73,08
Фондовіддача, %	348,52	960,30	934,72	611,78	175,54	-25,58	-2,66
Фондомісткість	0,29	0,10	0,11	-0,18	-63,71	0,00	2,74
Фондорентабельність, %	-110,23	142,40	49,33	252,63	-229,18	-93,06	-65,35
Фондоозброєність, тис. грн. на особу	33,06	28,53	41,40	-4,53	-13,69	12,87	45,10

Таблиця В10. Динаміка показників виробничого, фінансового, маркетингового потенціалу та інтегрального показника конкурентоспроможності
ПрАТ «Володарка» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022 р. порівняно із 2021 р.		Відхилення 2023 р. порівняно із 2022 р.	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %
Показник витрат на одиницю продукції	1,30	0,88	0,99	-0,42	-32,61	0,11	13,08
Фондовіддача, %	348,52	960,30	934,72	611,78	175,54	-25,58	-2,66
Рентабельність товару, %	96,68	144,55	149,21	47,87	49,51	4,66	3,23
Продуктивність праці	115,22	274,01	387,01	158,79	137,82	113,00	41,24
Коефіцієнт автономії, %	31,54	70,40	65,45	38,86	123,20	-4,96	-7,04
Коефіцієнт платоспроможності	0,46	2,38	1,89	1,92	416,24	-0,48	-20,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	1,06	1,38	1,06	2096861,83	0,33	30,97
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, %	491,86	494,00	437,83	2,14	0,43	-56,16	-11,37
Рентабельність продаж, %	-31,63	14,83	5,28	46,46	-146,88	-9,55	-64,41
Коефіцієнт нереалізованої продукції, %	9,92	1,60	1,23	-8,32	-83,88	-0,37	-22,97
Рівень завантаження виробничих потужностей, %	76,73	113,85	100,68	37,13	48,39	-13,17	-11,57
Коефіцієнт ефективності реклами	0,95	0,50	1,58	-0,45	-47,62	1,09	218,78
Ефективність виробничої діяльності	116,82	267,95	276,29	151,13	129,38	8,34	3,11
Ефективність фінансової діяльності	83,02	95,37	85,53	12,35	14,88	-9,84	-10,32
Ефективність маркетингової та збутової діяльності	7,41	29,92	23,66	22,52	303,89	-6,26	-20,93
Рівень конкурентоспроможності підприємства	43,47	74,93	71,95	31,46	72,39	-2,98	-3,97

