

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ЦЮРУКАЛО АНАСТАСІЇ СЕРГІЇВНИ**

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Анастасія Цюрукало*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Ольга МАЛЯРЧУК

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства	6
1.2 Методичні підходи щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	15
1.3 Напрямки зміцнення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості	24
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ «ПРАТ ХМІЛЬНИЦЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «ЛІЛЕЯ»	32
2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».....	32
2.2 Діагностика фінансово –економічного стану підприємства	39
2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»	48
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ХМІЛЬНИЦЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «ЛІЛЕЯ»	60
3.1 Розробка програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства	60
3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження програми забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».....	69
ВИСНОВКИ	80
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімкої глобалізації та нестабільності ринкового середовища проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває все більшої актуальності. Ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від здатності швидко адаптуватися до умов постійно зростаючого конкурентного тиску, досягати стратегічних цілей і зберігати привабливість для споживачів. Для цього підприємство має володіти як інноваційними технологіями, так і організаційними інструментами, що забезпечують не лише стійке положення на ринку, а й перспективи подальшого розвитку.

Проблемі оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, в сучасній економіці приділяється все більше і більше уваги, і присвячено немало кількість праць. Зокрема над цією тематикою працювали такі вітчизняні науковці як, Білецька І. І., Горбаль Н. І., Дмитрієв І. А., Должанський І. З., Кобиляцький Л. С., Кузьмін О. Є., Передрій О. С., Піддубний І. О., Піддубна А. І., Цибульська Е. І., Чернега В. В., Шершенюк О. М., Янковий О. Г. та інші, також необхідно відокремити таких відомих закордонних дослідників, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт та інші.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є теоретико–практичне обґрунтування програми забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».

З урахуванням сформованої мети дослідження було *поставлено та виконано такі завдання*:

- дослідити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- проаналізувати методичні підходи щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- визначити напрямки зміцнення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості;
- навести загальну характеристику ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- визначити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»;
- розробити програму забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність комплексу заходів програми забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея».

При виконанні завдань кваліфікаційної магістерської роботи було використано такі *методи дослідження*: системний підхід; діалектичний метод пізнання; методи системного аналізу та синтезу; абстрактно-логічний підхід; експертна оцінка; економіко-статистичний метод; графоаналітичний метод, статистичні методи та інші.

Практичне значення отриманих результатів. Завдяки проведеному дослідженню було розроблено та обґрунтовано на економічному рівні програму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка полягає в комплексі заходів, спрямованих на оптимізацію і автоматизацію виробничих процесів, зокрема впровадження автоматичного розкрійного комплексу та будівництво нового складу. Впровадження автоматизованих рішень дозволить підвищити продуктивність праці, якість продукції, зменшити виробничі витрати, а отже, і собівартість продукції, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність на ринку. Ключові результати дослідження були

представлені керівництву ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», та отримали позитивну оцінку.

Інформаційною базою дослідження є праці українських і закордонних науковців, фахівців-практиків з проблематики конкурентоспроможності, навчальні матеріали посібників та підручників, наукові статті, матеріали конференцій, інтернет-джерела, законодавчі документи, статистичні дані, результати власних наукових та емпіричних досліджень, дані бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства.

Структура кваліфікаційної бакалаврської роботи включає: вступ, три розділи основної частини, висновки, перелік джерел посилань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства

В умовах високої турбулентності ринкового середовища, економічні процеси розвиваються дуже динамічно через сильну конкуренцію. Це змушує підприємства адаптуватися до швидкоплинних змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Перевагу отримує те підприємство, яке зуміє швидше, ніж його конкуренти, пристосуватися до нових умов і вимог ринку.

Слід зазначити, що до основних причин нестабільного становища підприємства належать: відсутність аналізу цілей та стратегій найближчих конкурентів; недостатнє реагування на потреби клієнтів; помилки у визначенні пріоритетних напрямків розвитку; висока конкуренція в галузі; обмежений підхід до реалізації товарної стратегії; відсутність можливостей для ведення цінової конкуренції; фінансова нестабільність; брак системи довгострокового планування; використання застарілих методів і систем управління; застосування старої техніки та технологій; а також неефективні методи організації збуту та просування продукції [1, с. 37].

Зважаючи на усі обставини, вкрай необхідно досліджувати, оцінювати та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання наразі є однією із найважливіших складових ринкової економіки. Оскільки визначає чи може підприємство пристосуватися до зміни ринкової кон'юнктури, податкової системи, законодавства, чи правильно розроблена цінова політика, наскільки ефективно використовуються матеріальні та фінансові ресурси, чи

забезпечується наявність необхідного висококваліфікованого персоналу та інші аспекти, які забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Конкурентоспроможність є вирішальним фактором в нинішніх ринкових відносинах України, так як гарантує бізнесу успіх та економічну безпеку. Головним елементом цього механізму є конкуренція, що в свою чергу є найпопулярнішою економічною категорією, а забезпечення формування дієвих підходів до вибору конкурентних переваг на сьогоднішній день є найбільш актуальним в економічному середовищі. Проте перш ніж переходити до оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно розібратися з поняттями.

Якщо розглядати поняття «конкурентоспроможності» з етимологічної точки зору, воно походить від латинського слова «concurrentia», що означає зіткнення, змагання, суперництво. В англійській мові основою для слова «competitiveness» («конкурентоспроможність») є дієслово «compete», яке перекладається як «конкурувати» [2, с. 87].

Досліджуючи поняття «конкурентоспроможність підприємства», перш за все необхідно з'ясувати сутність категорії «конкуренція», оскільки, як вже зазначалося, вони тісно пов'язані в логічному сенсі, так як конкурентоспроможність просто неможлива без існування конкуренції між відповідними компаніями, також можна виділити їхню етимологічну схожість (спільний корінь).

Пошуки у науковій літературі не дають нам єдиного загальноприйнятого визначення конкуренції, тому доцільно провести дослідження та виділити основні та найпоширеніші її визначення, сформульовані відомими науковцями. Виділені визначення подані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактуювання вченими поняття «конкуренція»

Автор	Визначення
1	2
Е. І. Цибульська [3, с. 10]	Конкуренція розуміється як процес змагання між учасниками ринкового обороту, де жоден з них не може

Продовження таблиці 1.1

1	2
	самостійно впливати на загальні умови продажу конкретного товару на ринку.
І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк [4, с. 12]	Це економічне суперництво, змагання між окремими виробниками товарів, послуг та робіт з метою задоволення власних інтересів, пов'язаних із продажем їхньої продукції, виконаних робіт чи надання послуг тим самим споживачам.
М. О. Ажнюк, О. С. Передрій [5, с. 250]	Це економічне змагання між окремими виробниками товарів, робіт та послуг за завоювання ринкових позицій та отримання більшого прибутку.
Ж. В. Крючкова [6, с. 50]	Процес змагання між виробниками схожих товарів за їх успішну реалізацію та максимізацію прибутку. Вона виступає рушійною силою для розвитку ринку товарів і послуг, стимулюючи підвищення якості продукції та вдосконалення бізнес-процесів.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р [7]	Змагання між суб'єктами господарювання з метою придбання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, унаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання, мають можливість вибирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

Джерело: розроблено автором на основі [3, 4, 5, 6, 7].

Проаналізувавши усі визначення ми можемо зробити висновок що конкуренція являє собою процес, боротьбу, змагання. Також з проведеного дослідження можемо сказати що, конкуренція це суперництво, або ж боротьба між підприємствами задля задоволення власних інтересів. Наприклад, задля одержання високих прибутків, вигідних умов збуту товарів, або ж домінуванні на ринку. Тобто конкуренція – це сукупність об'єктивних відносин, між господарюючими об'єктами в умовах ринку, це перш за все економічні відносини що мають динамічний характер суперництва компаній за прихильність клієнтів або ж споживачів за допомогою переваг своєї продукції або послуг.

Спроможність підприємства вести суперництво в галузі свого господарювання, на міжгалузевому або ж світових ринках, являє собою таку економічну категорію, як «конкурентоспроможність». Тож вважаємо що поряд з поняттям «конкуренція», необхідно розглянути поняття

«конкурентоспроможність», що і зроблено у таблиці 1.2, як із поняттям «конкуренція», немає єдиного визначення для трактування поняття «конкурентоспроможність».

Таблиця 1.2 – Трактування вченими поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Ю.М. Савінова [8, с. 25]	Це - здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування
В.В. Чернега [9, с. 10]	Це суб'єктивна і відносна категорія, яка фіксує результати порівнювання, тобто оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення ринкової привабливості продукції.
О.Г. Янковий [10, с. 7]	Це - здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування
Е.І. Цибульська [3, с. 69]	Це здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва та вигідність реалізації товарів порівняно з конкурентами як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі.
С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко [12, с. 330]	Це здатність у наявних умовах створювати, виробляти та збувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за ціновими та неціновими характеристиками порівняно з товарами конкурентів.
І. Піддубний та Л. Піддубна [11, с. 60].	Це інтегрована властивість економічної системи, яка визначає її здатність досягати поставлених цілей та забезпечувати результати діяльності, що відповідають вимогам для ефективного позиціонування на конкурентному ринку.
М. Портер [13, с. 51].	Це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Л.С. Кобиляцький [14, с. 81]	Це стан який визначається за допомогою показників, що відображають ефективність виробничої діяльності, фінансову стабільність підприємства, успішність організації збуту та просування товарів у порівнянні з конкурентами, а також рівень конкурентоспроможності товарів.

Джерело: розроблено автором на основі [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14].

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил, які відображають результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку [3, с. 67]. Тож стає зрозуміло, що поняття

«конкурентоспроможність», часто використовується в практиці та теорії економічного аналізу, та є багатоаспектною категорією.

Варто зауважити що поняття «конкурентоспроможність» застосовується до різних об'єктів: товар, підприємства, галузь, регіон, країна. Провідне місце у формуванні конкурентоспроможності відводиться фінансам підприємства, як головній складовій фінансової системи держави. Різноманітність трактувань пояснюється різними позиціями авторів щодо основних характеристик конкурентоспроможності підприємств. Також, розбіжності щодо трактування поняття, можна пов'язати з складністю та комплексністю даного поняття, більшість авторів ототожнюють конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю товарів або послуг.

Отже, навіть за незмінних якісних характеристик товару, його конкурентоспроможність може коливатися в широких межах залежно від ринкової ситуації, дій конкурентів, змін цін, рекламних кампаній тощо. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно забезпечити високі показники виробничої ефективності, що досягається завдяки використанню сучасного обладнання, передових технологій, кваліфікованих кадрів і здатності утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується ефективним застосуванням принципів маркетингового управління [15].

Задля кращого розуміння тематики обраної теми необхідно виділити і дослідити значення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Єдиного трактування в даної категорії також немає, частина науковців вважає, що конкурентоспроможність підприємства це поняття яке визначається характеристиками їх продукції, інша частина фокусуються на ефективності виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку компанії, її спроможність впроваджувати нові технологічні рішення та боротися з конкурентами на ринках.

Тож необхідно розглянути основні визначення поняття від науковців, що і представлено у таблиці 1.3, та вивести універсальне трактування цієї

економічної категорії. Це дасть можливість в подальшому розуміти які чинники впливаю на досліджуване явище та які головні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3 – Тракткування вченими поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
І.І. Білецька [16, с. 81]	Конкурентоспроможність підприємства – це тимчасовий стан організації, який визначається її здатністю ефективніше використовувати ключові компетенції порівняно з конкурентами та вмінням підтримувати цей стан протягом певного періоду.
І.І. Вініченко [17, с. 10]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність здійснювати ефективну господарську діяльність та реалізовувати її на практиці в умовах конкуренції.
Н. Грицишин [18, с. 29-30]	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності в конкретній галузі, який забезпечує порівняльні переваги щодо інших конкурентів, що діють у регіоні, країні або на міжнародному ринку.
І.З. Должанський [19, с. 384]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна [20, с. 264]	Конкурентоспроможність підприємства – це потенційна або фактична здатність економічного об'єкта функціонувати в певному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на його перевагах та відображає його позицію стосовно конкурентів.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [21, с. 34]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкурентному ринку.
І.М. Злидень [22, с.76].	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг.

Джерело: розроблено автором на основі [16, 17, 18, 19, 20, 21, 22].

Проаналізувавши різні визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» в наукових джерелах, можна помітити, що серед великого кола дослідників відсутнє єдине трактування цієї категорії. Основна увага приділяється наявності конкурентних переваг, однак погляди на їхній перелік і важливість різняться. Більшість науковців сходяться на думці, що конкурентоспроможність підприємства — це його здатність ефективно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції, перевершуючи конкурентів. Це означає не лише отримання прибутку, але й ефективне використання переваг,

які дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним. Важливо, щоб прибуток був достатнім для інвестування у науково-технічні вдосконалення, мотивацію персоналу та забезпечення високої якості продукції. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства — це здатність не тільки витримувати конкуренцію, а й забезпечувати стаке зростання та розвиток, що дозволяє адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку.

Головним завданням роботи є обґрунтування програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тож варто приділити увагу поняттю «програма», як спосіб забезпечення конкурентоспроможності. Проаналізувавши наукові джерела, неможливо виділити єдиного чіткого трактування, більшість дослідників вважають, що програма підвищення конкурентоспроможності підприємства — це структурований набір заходів, метою якого є покращення позицій підприємства на ринку. Виконання таких програм має обмежений час і потребує використання певних фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

Експерти зазначають, що програми підвищення конкурентоспроможності підприємств, як інструмент вдосконалення складних соціотехнічних систем організації, відрізняються чіткою цільовою орієнтацією та високою складністю завдань. Вони також характеризуються багатозначністю цілей та невизначеністю зовнішнього середовища. Такі програми мають складну організаційну структуру, що включає велику кількість учасників та вимагає ефективної координації їхньої діяльності. Крім того, вони відзначаються складною динамікою виконання, тривалими термінами розробки і суттєвими ризиками, пов'язаними з успішною реалізацією [3, с. 179].

Програма спрямована на вирішення конкретної, як правило, комплексної або окремої проблеми, яка стоїть перед організацією. Завдяки цьому, програма є більш детальним і спеціалізованим документом, ніж звичайний план, і у такій ролі, виступає частиною загального стратегічного

або тактичного плану підприємства. Програма формується у вигляді набору взаємопов'язаних заходів і завдань, узгоджених між собою за термінами виконання, відповідальними виконавцями та відповідним ресурсним забезпеченням [23, с. 5].

Отже, програма забезпечення конкурентоспроможності – це спеціально організований набір дій, спрямованих на зміцнення позицій підприємства чи продукції на ринку. Її виконання обмежене часом і передбачає витрати певних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Впровадження такої програми складається з декількох етапів, що мають виконуватися у певній послідовності для досягнення найкращих результатів, як показано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні етапи розробки програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [24, с.223].

Щоб досягнути бажаного успіху та забезпечити конкурентоспроможність підприємства необхідно працювати у всіх аспектах його діяльності. Нижче представлені ключові аспекти конкурентоспроможності підприємства, яким необхідно приділяти відповідну увагу:

- виробничий аспект, основне значення якого мають асортимент та номенклатура товарів та послуг, характер технології, масштаб виробництва, якість продукції, гнучкість виробництва;
- маркетинговий аспект, основне значення якого мають дослідження, аналіз та прогнозування ринку, метод просування та збуту товару, рекламна діяльність та ціноутворення;
- фінансовий аспект, основне значення якого мають ступінь доходності, ліквідності, рентабельності, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, платоспроможності підприємства та загальний фінансовий стан підприємства;
- інноваційний аспект, основне значення якого стосується здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт власними ресурсами, або ж користування запозиченими, ступінь використання інформаційних технологій та оновлення продукції;
- кадровий аспект, основне значення тут приділяється кількісному та якісному складу персоналу, тобто рівню їх кваліфікації та комунікації всередині компанії [25, с. 235-242].

Також на конкурентоспроможність підприємства впливають безліч чинників, науковці виділяють низку гальмівних чинників що стримують забезпеченість конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, щодо їх класифікації то їх поділяють на внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх чинників відносять низький рівень попиту на інноваційну продукцію, труднощі кластеризації, кооперації та інтеграції з іншими [26, с. 100]. Звичайно, потрібно виділити і політичну ситуацію, і взагалі економічну ситуацію у світі. Також вагомим чинником буде загроза появи товарів-замінників, чи нових конкурентів, та відсутність висококваліфікованих спеціалістів.

Варто виділити і внутрішні чинники, які негативно впливають на конкурентоспроможність компаній, в першу чергу це низький рівень фінансових ресурсів, низький інноваційний потенціал та неналежна кількість

кваліфікованих робітників. Також варто виділити старіння та зношуваність основних засобів, недієву систему мотивації персоналу, низькі управлінські якості в усіх рівнях керівництва.

Відповідне реагування керівництва на дані чинники дозволить створити сприятливий вплив на конкурентоспроможність підприємства. В першу чергу необхідно врегулювати внутрішнє середовище компанії, розпочати пошук висококваліфікованого персоналу, розробити ефективну систему мотивації робітників, що в свою чергу покращить продуктивність праці, вчасно оновлювати основні засоби, запровадити дієву фінансову стратегію на підприємстві та збільшити інноваційний потенціал. Зменшення впливу чинників на діяльність підприємства дозволить тримати відповідний рівень його конкурентоспроможності.

Отже, з проведеного аналізу літератури ми дійшли висновку що забезпечення конкурентоспроможності компанії є сукупністю взаємопов'язаних і послідовних дій керуючої підсистеми підприємства. Конкурентоспроможність підприємства визначає стан та позицію компанії в конкурентній боротьбі, що забезпечується розвитком її конкурентних переваг, що виникають в усіх сферах діяльності підприємства. Також конкурентоздатність вважається одним із базових показників оцінки стану підприємства як господарюючого суб'єкта, який визначає напрямки його подальшого розвитку. Задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно ознайомитися із методами і способами її оцінювання.

1.2 Методичні підходи щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним процесом, що включає аналіз численних показників, які

відображають різні аспекти діяльності підприємства. Цей комплекс показників дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також оцінити його потенціал у різних сферах. На основі отриманих даних можна розробити ефективну стратегію, яка допоможе підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі та здобути конкурентні переваги. Це, у свою чергу, сприятиме успішній діяльності підприємства у жорсткій конкуренції.

Метою оцінювання конкурентоспроможності підприємства є встановлення та оцінка факторів, які впливають на думку споживачів щодо підприємства і його продукції або послуг, з допомогою цих факторів стає можливо конкурувати з потенційними суперниками та перемагати їх. Велика кількість науковців вважають що, оцінка конкурентоспроможності підприємства має відбуватися шляхом порівняння умов, співставленням ресурсів та результатів діяльності компанії з групою компаній які вважаються її можливими конкурентами.

Зважаючи на праці О.Г. Янкового, проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідна з метою:

- розробки заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності;
- виявлення контрагентів для спільної діяльності;
- розробки програми виходу на нові ринки збуту;
- проведення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки [10, с. 40].

Ключовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства вважаються: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність [27].

Головним завданням кожного спеціаліста, який займається вивченням проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства, є підбір критеріїв визначення конкурентоспроможності, її джерел і факторів. У низці літературних джерел даної тематики виділяється декілька підходів для вирішення вищезазначеного завдання. В сучасній практиці методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів господарювання, зазвичай

класифікують за двома ключовими критеріями: за ступенем об'єктивності або ж суб'єктивності результатів досліджень, та залежно від обраного підходу до оцінки – кількісна чи якісна. Тож типологію методів за якими відбувається оцінка конкурентоспроможності підприємства можна зобразити на двовимірному полі (рис. 1.2).

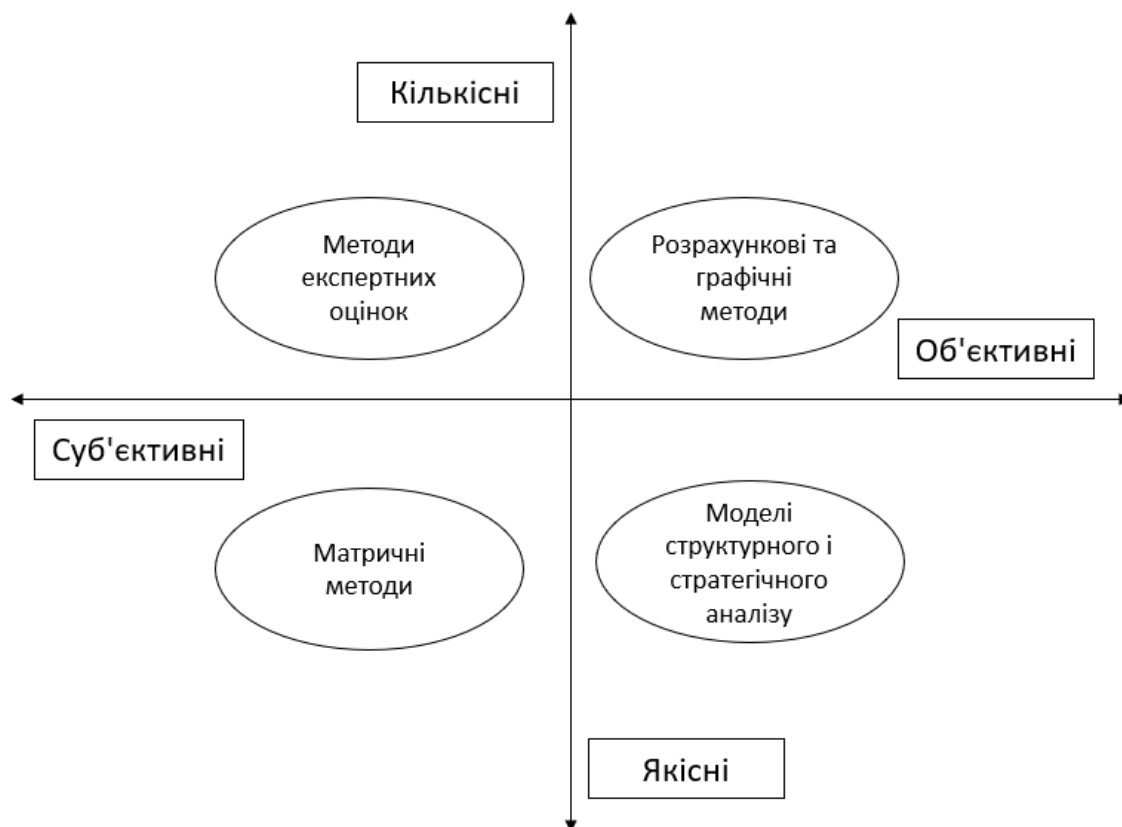


Рисунок 1.2 – Типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [10, с.41]

Сутність кількісних методів полягає в тому що вони включають обчислення відносних величин, які характеризують рівень основних показників для певних аспектів конкуренції, а згодом інтегрують їх у групові та інтегровані показники. Завдяки кількісним методам можна дослідити реальні можливості підприємства у сфері стратегічного управління та прийняти ефективне управлінське рішення. Проте варто зауважити, що ця

методика не позбавлена суб'єктивного бачення, тому що використовуються вагові коефіцієнти, які встановлюються експертами.

У свою чергу якісні методи мають досить низький ступінь математичної формалізації. Вони не дають змогу застосовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства під час аналізу. Проте завдяки якісним методам можна оцінити наявні факти. Якісні методи оцінки є досить універсальними, наприклад моделі структурного та стратегічного аналізу, і також матричні методи, вони застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності об'єктів різних галузей. Цим зумовлена їх популярність застосування в теорії та практиці.

Суб'єктивність матричних методів зумовлена тим що вони відображають конкурентоспроможність об'єкта господарювання лише у рамках конкретної галузі, незважаючи на наочні результати оцінки. Варто зауважити що зазвичай матричні моделі мають надто спрощений вигляд.

Об'єктивність пояснюється тим, що для того щоб розрахувати рівень конкурентоспроможності об'єкта потрібно використовувати великий список різних оціночних критеріїв, на їх основі за наявними даними відбувається розрахунок одиничних, групових, та інтегральних показників конкурентоспроможності. Також дані методи часто зображуються графічною ілюстрацією задля наочності отриманих результатів і полегшення подальшого аналізу. Варто зауважити що дані методи є більш трудомісткими та вимогливими, і потребують наявності певної інформації, однак вважаються кращими для оцінки, оскільки мають більшу точність отриманих результатів.

Існує досить велика кількість інструментів і методів визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства. На рисунку 1.3, зображено узагальнюючі результати пов'язані з проблематикою досліджень даної теми.

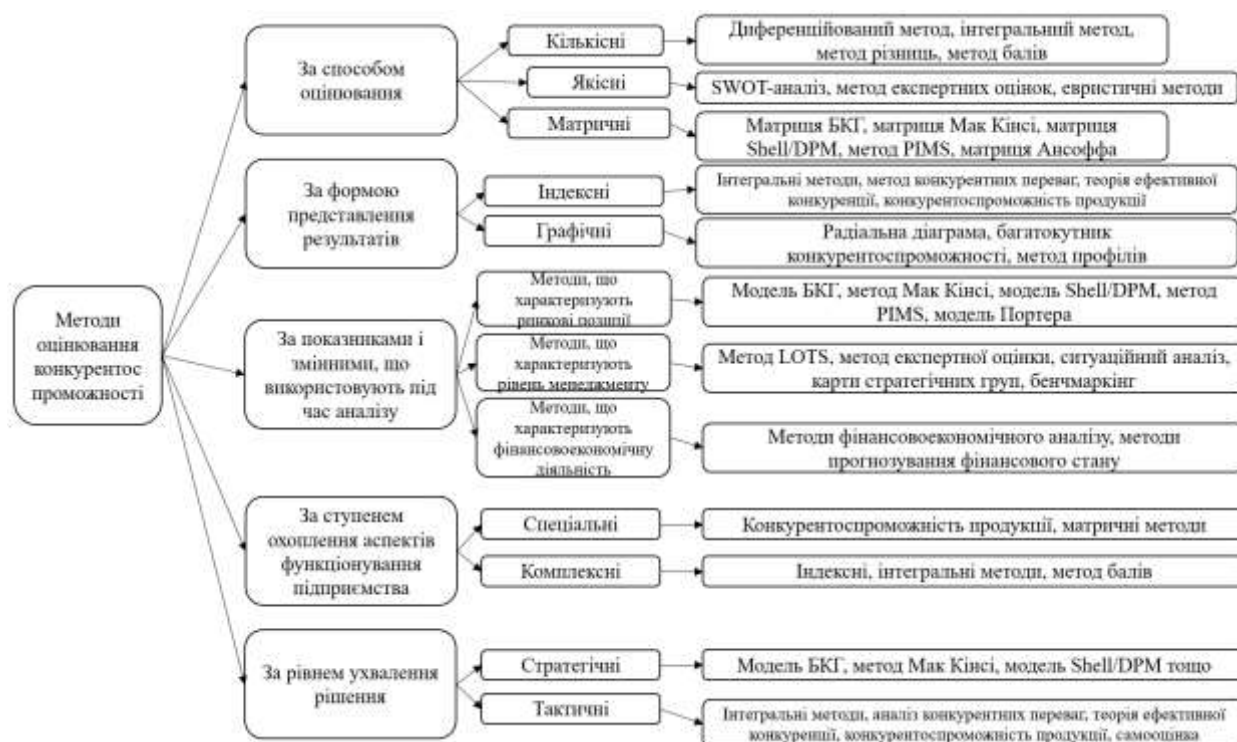


Рисунок 1.3 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [28, с. 15].

Окрім вищезазначеної загальної класифікації методів оцінки конкурентоспроможності, певна група науковців виокремлює певну сукупність методик, виділяючи від 5 до 9 ключових груп. Таким чином, велика кількість авторів поділяє методи оцінювання конкурентоспроможності на 5 груп:

1. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою.
2. Матричні методи.
3. Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції.
4. Методи, засновані на теорії якості товару.
5. Інтегральні методи [29, с. 110].

На сьогоднішній час найбільш поширеним інструментом оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цього методу, найбільш

конкурентоспроможним підприємством є те де найвдаліше організована робота усіх підрозділів.

При виборі методу оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо забезпечити максимально швидке отримання даних з мінімальними витратами, при цьому забезпечуючи повноту та достовірність інформації. Оцінка повинна бути об'єктивною і дозволяти кількісно та якісно визначити формування конкурентних переваг підприємства та ефективне управління ними.

Для підприємств легкої промисловості доцільно використовувати прості фінансові коефіцієнти у поєднанні з методикою бальної оцінки на основі фінансової звітності. Основними показниками можуть бути рентабельність, ліквідність та інші ключові фінансові коефіцієнти, що дозволяють оцінити економічний стан підприємства. Для розрахунку фінансових коефіцієнтів необхідно враховувати виробничий, науково-технічний та фінансовий потенціал підприємства. Дані за минулі періоди особливо важливі для отримання точніших результатів і виявлення динаміки змін у діяльності підприємства. Чим більше показників буде враховано, тим точнішою стане оцінка, оскільки вони допоможуть створити більш повну картину потенціалу підприємства та його конкурентних переваг [30, с. 96].

Аналіз методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, демонструє їх значну різноманітність, а також наявність у кожного методу як переваг, так і обмежень. Це свідчить про те, що застосування лише одного методу не забезпечить повної та об'єктивної оцінки конкурентоспроможності. Тому необхідно використовувати комплексний підхід, що включає послідовне застосування різних методів. Найбільш поширеними серед науковців методами для оцінювання конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз, аналіз за п'ятьма силами Портера, побудова карти стратегічних груп конкурентів (КСГ) та «теорія ефективної конкуренції».

Аналіз за п'ятьма силами Портера, це модель, яка допомагає виявити фактори, що зумовлюють виникнення конкурентної боротьби між компаніями

в межах однієї галузі, аналізувати поточний стан ринку та оцінювати його перспективи розвитку. За допомогою цього методу визначають п'ять факторів, які впливають на рентабельність та успіх підприємства залежно від його галузі: конкуренція серед наявних підприємств галузі; загроза появи нових конкурентів; сила ринкової влади постачальників ресурсів; сила ринкової влади споживачів; загроза з боку виробників товарів-замінників [31].

SWOT-аналіз, це метод стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози, що можуть виникати в процесі ведення бізнесу, реалізації проекту або виробничої діяльності. На основі SWOT-аналізу, можливо створити матрицю із пропозиціями щодо подальшого функціонування підприємства – матрицю TOWS.

Карта стратегічних груп конкурентів (КСГ) – інструмент графічного відображення конкурентної боротьби на ринку, який дозволяє відслідковувати зміни в галузі. Створення карти стратегічних груп допомагає ідентифікувати бар'єри для переміщення між групами, аналізувати напрямки стратегічних змін, оцінювати тенденції та прогнозувати реакції конкурентів. Розмір кіл на карті показує частку ринку кожної стратегічної групи, де коло може представляти як одне велике підприємство, так і кілька компаній, що займають схожу стратегічну позицію. Показники для аналізу, такі як ціна, якість, масштаб діяльності, рівень вертикальної інтеграції та широта товарної номенклатури, вибираються дослідником на його розсуд. Підсумковий результат методу — визначення конкурентної позиції підприємства на ринку, що будується на координатній осі [32].

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, це один із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємства базується на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможним вважається підприємство, яке має найкращу організацію роботи. Метод передбачає оцінку чотирьох основних груп показників конкурентоспроможності: 1) ефективність виробничої діяльності;

2) фінансовий стан; 3) ефективність збуту; 4) конкурентоспроможність товару. Перша група включає показники ефективного управління виробництвом, такі як економічність витрат, раціональне використання основних фондів та інноваційність технологій. Друга група охоплює показники, що характеризують управління оборотними коштами та фінансову стійкість підприємства. Третя група аналізує ефективність збуту і рекламної діяльності, що сприяє просуванню товару. Четверта група оцінює якість і ціну продукції, що визначає її конкурентоспроможність на ринку[33].

По кожній групі (оціночному напрямку) визначається узагальнююча оцінка (критерій) за формулами:

1. Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ):

$$ЕВ = 0,31РВ + 0,19\Phi + 0,4РТ + 0,1ПП, \quad (1.1)$$

де РВ – рівень витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – показник фондовіддачі;

РТ – показник рентабельності товару;

ПП – показник продуктивності праці.

2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС):

$$ФС = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО, \quad (1.2)$$

де КА – показник автономії підприємства;

КП – показник платоспроможності підприємства;

КЛ – показник абсолютної ліквідності;

КО – показник обертання оборотних коштів.

3. Критерій ефективності організації збуту (ЕЗ):

$$ЕЗ = 0,36РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,14КР, \quad (1.3)$$

де РП – рентабельність продажів;

КЗ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

КВ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

КР – коефіцієнт ефективності реклами.

4. Показник конкурентоспроможності товару (КТ) – відношення якості продукції до ціни, визначається експертним методом.

Загальна формула розрахунку коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККО):

$$KKO = 0,15EB + 0,29\Phi C + 0,23EZ + 0,33KT, \quad (1.4)$$

де EB – ефективність виробничої потужності підприємства;

ΦC – фінансовий стан підприємства;

EZ – ефективність організації збуту товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах необхідна для його ефективного функціонування у ринковому середовищі. Вона дає можливість максимально удосконалити його діяльність та виявити приховані потенційні можливості шляхом знаходження сильних і слабких місць підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження щодо способів оцінювання конкурентоспроможності, можна запропонувати розглянути послідовність дій, які варто застосовувати при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства (рисунк 1.4).



Рисунок 1.4 – Послідовність дій для оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

1. Оскільки, конкурентоспроможність підприємства полягає в його здатності бути кращим за суперників, перш за все потрібно визначити їх.

Підприємства-конкуренти, які варто виділити в першу чергу мають приблизно однакову частку ринку, орієнтовані на потенційний сегмент досліджуваного підприємства, мають схожі стратегічні цілі. Також мають приблизно однакові можливості щодо каналів збуту та дуже схожу асортиментну політику.

2. Визначившись з фірмами-конкурентами необхідно розпочати збір інформації про їх діяльність.

3. Дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства чию конкурентоспроможність оцінюємо.

4. Сформувати систему оціночних показників діяльності компанії, яку досліджуємо. Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства потрібно застосовувати якісні та кількісні показники, сюди варто віднести показники фінансової, виробничої, кадрової діяльності підприємства.

5. Використовуючи обраний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства обробити отриману інформацію.

6. Узагальнено розрахувавши показний конкурентоспроможності підприємства зробити висновки, та за необхідності розробити подальший план дій щодо її забезпечення.

Варто зауважити, що найбільш повну інформацію можна отримати використовуючи декілька методів одночасно, проте закордонні методики потрібно адаптувати до української реальності. Оскільки усі методи мають переваги та недоліки, які потрібно враховувати при застосуванні їх на практиці до вітчизняних підприємств.

1.3 Напрямки зміцнення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості

Щоб забезпечити економічний розвиток підприємства потрібно забезпечити не тільки стабільність показників конкурентоспроможності, але й

впроваджувати різноманітні заходи щодо їх підвищення. Забезпечення та підвищення конкурентоспроможності є своєрідним процесом постійних змін, які потребують управління та наявності стратегічного підходу підприємства, можна стверджувати що для ефективного функціонування компанії необхідно розробити стратегію забезпечення конкурентоспроможності з урахуванням усіх аспектів сприяння та протидії.

Процес забезпечення конкурентоспроможності вимагає врахування специфіки зв'язку між усіма елементами як організації, так і з їх оточенням, в цьому і полягає сутність процесу прийняття рішень, щодо досягнення поставлених цілей підвищення конкурентоспроможності. Ключовою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є раціональне і ефективне використання ресурсів, досягнень сучасного менеджменту, кваліфікації та здібностей персоналу, фінансових, інноваційних та інформаційних можливостей підприємства, що в сукупності являє собою його потенціал, який має бути конкурентоспроможним.

Сучасні умови, в яких працюють українські підприємства, характеризуються високою нестабільністю через труднощі, спричинені повномасштабним вторгненням. Вітчизняна легка промисловість має велике значення, оскільки виникає необхідність у виробництві спеціалізованого одягу для військових, медиків, рятувальників тощо. Проте швейні підприємства стикаються з сильною конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що негативно позначається на їх економічних результатах. Тому важливо визначити ключові напрямки, які допоможуть зміцнити конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості.

Переробна промисловість на кінець 2023 року за обсягами реалізації займала 55% усієї промисловості України. Виробництво одягу, як окремий вид діяльності переробної промисловості України, з кожним роком збільшує обсяги реалізації (рисунок 1.5), таким чином у 2023 році 0,5% промисловості займало саме виробництво одягу, у 2022 році цей показник становив 0,4%, тому варто відмітити не значний, але позитивний приріст.

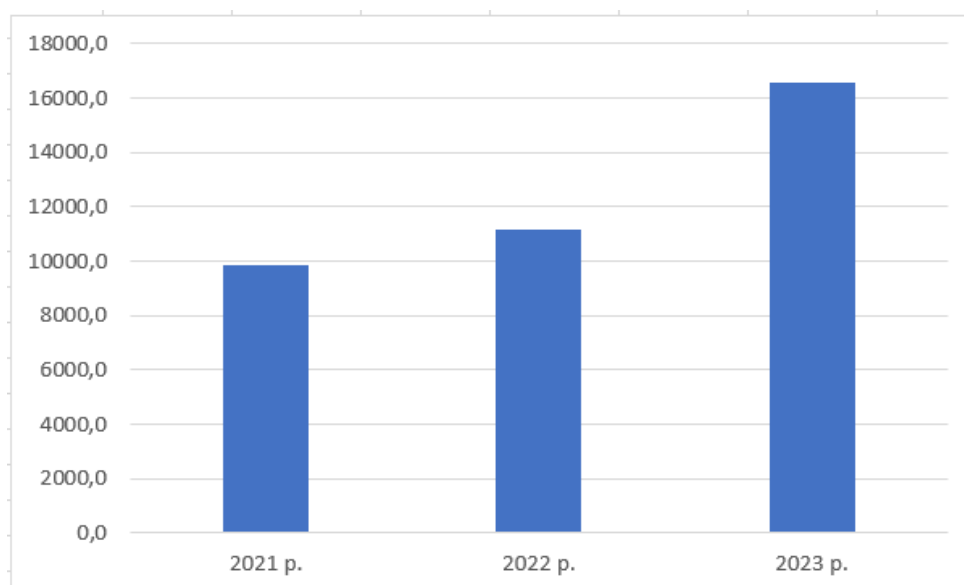


Рисунок 1.5 – Обсяг реалізованої продукції виробництва одягу в Україні за 2021-2023 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [34].

Основними проблемами галузі легкої промисловості є скорочення внутрішнього попиту на національну продукцію через зниження платоспроможності населення, що, в свою чергу, спричиняє перевагу дешевших товарів іноземного виробництва. Як результат, багато компаній перейшли на використання давальницької сировини, що дозволяє знижувати витрати на виробництво за обмеженого фінансування. Тому галузь стала надмірно орієнтованою на експорт, а українські підприємства займаються пошиттям одягу для іноземних замовників, зокрема для відомих світових брендів.

Нерозвинена інфраструктура – головна проблема легкої промисловості України. Не існує спеціалізованих промислових парків, зони експортної переробки, технологічних парків або оптових ринків, орієнтованих на індустрію моди [35].

Пошук постачальників тканин є критичною проблемою для виробників одягу. На жаль, в Україні немає добре розвинутого виробництва тканин. Доступний лише обмежений вибір тканин, і в деяких випадках якість не відповідає рівню вимог багатьох ринків, зокрема ринку експорту до ЄС [35].

Україна має великий потенціал для розвитку власного виробництва текстильної сировини (наприклад, льону або бавовни), але ця галузь зазнала суттєвого занепаду. Через це підприємства змушені імпортувати сировину з-за кордону, залежність від імпорту сировини підвищує вартість кінцевого продукту, що знижує його конкурентоспроможність на ринку. Також це зменшує можливості розвитку аграрного сектора, який міг би забезпечувати текстильну промисловість необхідними матеріалами.

Неефективний контроль за митними процедурами, недостатня регуляція імпорту та експорту створюють ризики для місцевих виробників. Це призводить до незаконного ввезення продукції, уникнення митних платежів, що створює недобросовісну конкуренцію на ринку. Недоотримані митні доходи негативно впливають на державний бюджет. Крім того, це ускладнює можливість підприємств легальної торгівлі конкурувати з тіньовими операціями.

Багато підприємств легкої промисловості використовують застарілі технології та обладнання, які не дозволяють ефективно конкурувати з сучасними виробниками. Технологічна відсталість знижує продуктивність праці та якість продукції, що ускладнює вихід на міжнародні ринки та створює проблеми на внутрішньому ринку, де споживачі все більше звертають увагу на якість і сучасні стандарти.

Підприємства часто не мають достатньо власних коштів для модернізації або розвитку виробництва. Крім того, банківські кредити можуть бути занадто дорогими або недоступними через високі процентні ставки, що ускладнює інвестування у виробничі процеси. Галузь легкої промисловості часто вважається недостатньо привабливою для інвесторів через високі ризики, низьку рентабельність та відсутність сучасних технологій. Потенційні інвестори неохоче вкладають кошти у галузь, яка стикається з численними структурними проблемами.

У сучасних умовах господарювання кожне підприємство повинно постійно приділяти значну увагу підвищенню конкурентоспроможності.

Розглянемо приклади методів, які використовують компанії для підвищення конкурентоспроможності [36, с.54]. Перший метод полягає в оптимізації структури капіталу та реструктуризації активів і пасивів. Ключовим аспектом цього підходу є ефективне управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, що підвищує фінансову стійкість компанії, зменшує ризики неліквідності активів і сприяє притоку коштів у операційний цикл підприємства.

Другий метод спрямований на покращення якості обслуговування клієнтів. Важливо впроваджувати інформаційні технології для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами, що дозволить прискорити обслуговування та підвищити рівень лояльності споживачів. Високий рівень лояльності є важливим фактором, який допомагає компанії просуватися на ринку без додаткових маркетингових витрат.

Третій метод полягає у впровадженні принципів бережливого виробництва. В умовах сучасного українського бізнесу компанії, які не скорочують зайві витрати та не оптимізують використання ресурсів, ризикують стати неконкурентоспроможними і в кінцевому підсумку можуть бути ліквідовані.

Четвертий метод — це розширення ринків збуту і вихід на нові зарубіжні ринки. Збільшення присутності та розширення ринку є важливою стратегією для компаній, які прагнуть зростання та масштабування бізнесу. Однак, цей підхід може супроводжуватися збільшенням кредиторської заборгованості та зниженням рентабельності виробництва і бізнесу загалом.

В умовах війни українські підприємства легкої промисловості стикаються з серйозними викликами, включаючи руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит сировини, скорочення ринків збуту, фінансові труднощі та безпекові ризики. Тому зміцнення конкурентоспроможності у воєнний час вимагає від підприємств особливої уваги до адаптації стратегій управління та виробництва. Тому як напрямки підвищення конкурентоспроможності

підприємств легкої промисловості в сучасних умовах господарювання варто також виділити [37, с.39-40]:

1. Інновації та модернізація виробництва з акцентом на локальні ресурси. Використання локальних матеріалів замість імпортованих може знизити залежність від зовнішніх поставок, що критично в умовах порушених логістичних шляхів.

2. Орієнтація на екологічність і сталий розвиток з урахуванням обмежених ресурсів. У кризових умовах варто використовувати матеріали більш раціонально, наприклад, переробляти відходи виробництва або застосовувати вторинні ресурси. Це не тільки екологічно, але й економічно виправдано в умовах браку сировини. Для мінімізації втрат та зменшення залежності від поставок, варто впроваджувати системи замкнутого циклу виробництва, де ресурси можуть бути повторно використані.

3. Диверсифікація асортименту та гнучкість у виробництві з урахуванням нових потреб ринку. У воєнний час актуальним є виробництво захисного одягу, військової форми, медичних товарів, таких як перев'язувальні матеріали. Це може бути новим напрямком для багатьох підприємств легкої промисловості, що дозволяє забезпечити стабільний попит.

4. Розвиток бренду та маркетингових стратегій з патріотичним акцентом. В умовах війни багато споживачів надають перевагу українським брендам, які підтримують економіку країни та допомагають армії. Підприємства повинні активно використовувати цю тенденцію, розвиваючи патріотичні маркетингові кампанії. Бренди, які залучаються до допомоги армії або цивільним, підвищують свою репутацію на ринку. Комунікація про такі ініціативи допомагає не лише збільшити лояльність споживачів, а й зміцнити позиції на ринку.

5. Підвищення кваліфікації персоналу в умовах кризи. Зміна асортименту та виробничих процесів вимагає перекваліфікації працівників. Навчання повинне орієнтуватися на швидке освоєння нових методів

виробництва, роботу з новими матеріалами або адаптацію до змінених виробничих умов. Важливо також надавати допомогу працівникам у вигляді психологічної підтримки, оскільки стресові умови воєнного часу можуть негативно вплинути на продуктивність.

6. Оптимізація логістичних ланцюгів з урахуванням воєнних реалій. Логістика у воєнний час вимагає гнучкого підходу, підприємствам необхідно знаходити нові шляхи для доставки сировини або продукції, можливо, залучаючи альтернативні транспортні засоби або компанії.

7. Впровадження цифрових технологій для забезпечення віддаленої роботи та збереження даних. Зміщення бізнесу в онлайн дозволяє продовжувати продавати продукцію навіть у тих регіонах, де фізичні магазини закриті. Платформи для онлайн-продажів і маркетплейси стають критично важливими для збереження обсягу продажів. Для збереження інформації та безперебійної роботи підприємствам варто активно використовувати хмарні сервіси, які дозволяють зберігати дані поза межами фізичних офісів.

8. Забезпечення якості та сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів. Це дозволить українським підприємствам розширити ринки збуту та виходити на міжнародні ринки. Особливо важливо отримати сертифікацію для продукції, що може бути експортована для гуманітарних або військових потреб.

9. Міжнародна експансія та вихід на нові ринки для диверсифікації ризиків. Вихід на нові ринки, зокрема країни ЄС, дозволить підприємствам залишитися на плаву навіть при скороченні внутрішнього попиту. Потрібно адаптувати продукцію до вимог цих ринків і шукати нових партнерів за кордоном.

10. Клієнтоорієнтованість і персоналізація продукту з урахуванням нових реалій. Споживачі у воєнний час мають нові потреби, пов'язані з безпекою, економією та емоційною підтримкою. Персоналізація продуктів, наприклад, створення продукції з патріотичними символами або благодійних ініціатив, може стати важливою частиною бізнес-стратегії. Через соціальні

мережі та цифрові платформи варто активно спілкуватися зі своєю аудиторією, інформуючи про зміни в асортименті або умовах постачання.

Зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств легкої промисловості у воєнний час вимагає швидких адаптаційних рішень, впровадження інновацій та гнучкості в управлінні. Це дозволить підприємствам не лише зберегти свою діяльність, а й підтримати національну економіку у критичний час. Тож можемо стверджувати що забезпечення конкурентоспроможності підприємства, це процес постійних організаційних змін, які потрібно генерувати і стимулювати. Завдяки цим змінам створюються позитивні налаштування, які допомагають підприємству адаптуватися до агресивного зовнішнього середовища, та досягти бажаних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ «ПРАТ ХМІЛЬНИЦЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «ЛІЛЕЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Об'єктом дослідження в роботі є приватне акціонерне товариство «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», фабрика виготовляє швейні вироби жіночого асортименту: сукні, костюми, блузи, жилети, куртки, пальто. Товариство має валютний рахунок та здійснює зовнішньоекономічну діяльність та зареєстроване як його учасник.

Скорочена назва: ПрАТ "ЛІЛЕЯ".

Місце знаходження (юридична адреса): 22000, Вінницька обл., Хмільницький р-н, м. Хмільник, вул. Чорновола В'ячеслава 78/1.

Дата державної реєстрації: 20.02.1995 р.

Величина активів: 25574,6 тис. грн. станом на 31.12.2023 р.

Чисельність персоналу: 240 осіб.

Основна сфера діяльності за КВЕД-2010: 14.13 Виробництво іншого верхнього одягу

Інші: 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах.

56.29 Постачання інших готових страв [38].

Місія підприємства: надавати вишуканий та стильний верхній одяг з високоякісних матеріалів, який підкреслюватиме красу та індивідуальність кожної жінки.

Хмільницька швейна фабрика була введена в експлуатацію в 1977 році з кількістю працівників 270 робітників і з режимом роботи в одну зміну. Публічне акціонерне товариство «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» засноване відповідно до рішень Регіонального відділення Фонду державного майна України по Вінницькій області від 05.11.94р. № 53-ЗП .

Операційна діяльність фабрики (рисунок 2.1), координується директором, якому підпорядковуються відділ контролю, юридичний відділ, технологічний відділ, економічний відділ, відділ постачання, бухгалтерія та відділ праці. Виробнича частина включає цех розкрою, експериментальний цех і три швейні цехи. На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління, що базується на ієрархічній системі, де управління здійснюється відповідно до функціональних обов'язків.

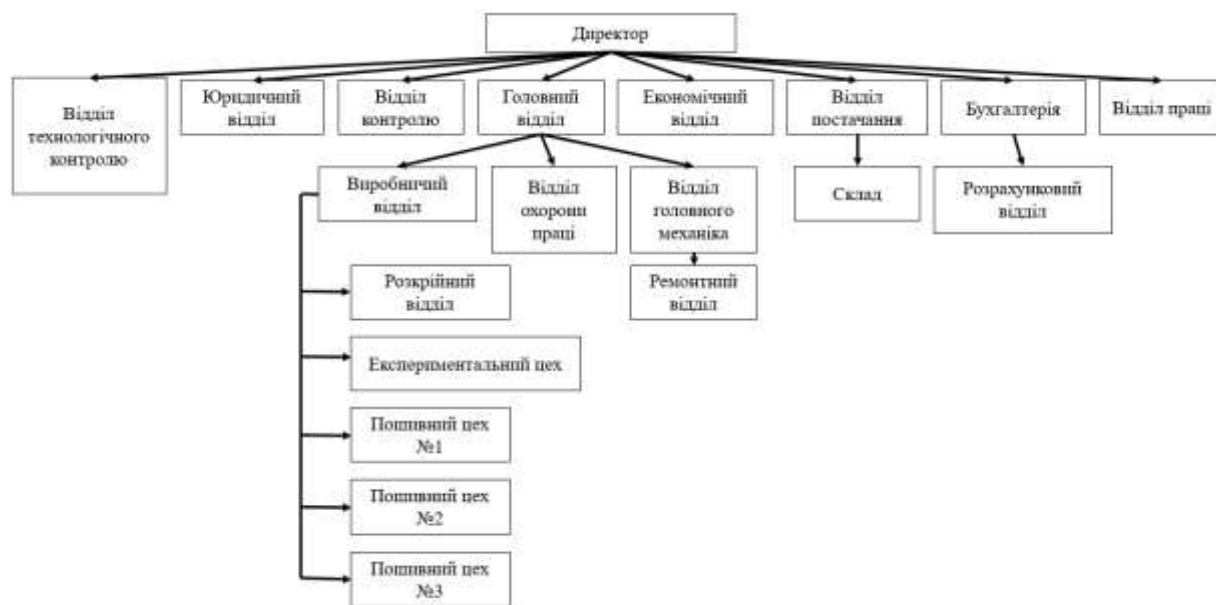


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика "Лілея"

Джерело: розроблено автором.

Основу виробничого процесу ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" становлять цехи розкрою, експериментальний цех та три швейні

цехи. Підприємство не має дочірніх підприємств, філій чи інших окремих підрозділів. Основними послугами фабрики є пошиття верхнього жіночого та чоловічого одягу, включаючи сукні, костюми та куртки різних розмірів, здебільшого за замовленням іноземних компаній з використанням давальницької сировини.

Компанія зарекомендувала себе як надійний партнер завдяки високій якості продукції та своєчасності виконання замовлень. Зараз виробничі потужності фабрики використовуються для пошиття продукції для закордонних замовників з таких країн, як Німеччина (для брендів "Маніза" та "Драйкорн"), Австрія ("Поларіс") та Угорщина ("Чінкве"). Для підтримки конкурентоспроможності, фабрика постійно оновлює свою матеріально-технічну базу, проводить навчання персоналу та впроваджує новітні технології в сфері крою та пошиття.

Для підтримки пізнаваності і забезпечення нових покупців, фабрика періодично бере участь у виставках текстилю. Наприклад, на виставці ALLTEX у 2021-2022 ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» змогло вдало презентувати колекцію осіннього верхнього одягу, тим самим отримавши замовлення від українських компаній «Текстиль-Контакт» та «НКТ».

Необхідно переглянути основні показники діяльності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», що представлено у таблиці 2.1. Таблиця ілюструє основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2020–2023 роки, а також зміни показників між 2022 та 2023 роками. Розглянувши таблицю можемо помітити що, обсяг реалізованої продукції зріс з 41786 тис. грн у 2020 році до 59762 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 16,4% порівняно з 2022 роком. Випуск продукції (в грошовому вираженні) також демонструє зростання, досягнувши 57599,3 тис. грн у 2023 році. Це на 12% більше, ніж у 2022 році. Собівартість реалізації зазнала значного підвищення, досягнувши 51537 тис. грн у 2023 році, що на 27% більше, ніж у попередньому році. Балансовий прибуток до оподаткування знизився на 4154,3 тис. грн, досягнувши від'ємного значення в -792,8 тис. грн

у 2023 році. Чистий прибуток також знизився на 3493,9 тис. грн порівняно з 2022 роком, що вказує на збитковість підприємства. Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася до 240 осіб у 2023 році, що на 8% менше порівняно з 2022 роком. Загалом, таблиця відображає певні позитивні зрушення в обсязі реалізації продукції, проте зростання собівартості та зниження прибутку свідчать про фінансові труднощі, що викликані зовнішніми економічними факторами.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни до 2022 року	
					Δ	%
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	41786	36724	51353	59762	8409	116,4
Випуск продукції, тис. грн	41280	35175,5	51373	57559,3	6186,3	112
Собівартість реалізації, тис. грн	34948	35335	40567	51537	10970	127
Балансовий прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	991	(4141)	3361,5	(792,8)	-4154,3	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	903	(4141)	2672	(821,9)	-3493,9	
Середньоспиксова чисельність персоналу, осіб	293	285	261	240	-21	92
Амортизація, тис. грн	1332	993	942	884	-58	93,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.2 містить інформацію про основні показники використання трудових ресурсів підприємства за період з 2020 по 2023 рік. Дані таблиці демонструють що після невеликого зростання у 2021 році обсяг випуску продукції постійно знижувався, що свідчить про вплив зовнішніх факторів на виробничі потужності підприємства. З кожним роком фонд оплати праці збільшується, особливо значний ріст відбувся у 2022-2023 роках. Це свідчить про підвищення витрат на оплату праці та збільшення заробітної плати для утримання персоналу. Кількість працівників на підприємстві зменшується

протягом усіх років, що вказує на оптимізацію персоналу. Продуктивність праці зростала до 2022 року, проте у 2023 році відбулося незначне зниження. Плинність кадрів різко зросла у 2022 році, що пов'язано із повномасштабним вторгненням та нестабільною ситуацією в країні. У 2023 році вона дещо знизилася, проте залишається вищою, ніж у попередні роки.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання трудових ресурсів
ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Випуск продукції, тис. шт.	94,5	99,3	93,3	84,6
Фонд оплати праці, тис. грн	28950,2	29624,7	34184,8	42488,9
Середньоспиксова чисельність персоналу, осіб	293	285	261	240
Середня заробітна плата, грн	8234	8662	10915	14753
Продуктивність праці шт./осіб	0,323	0,348	0,357	0,353
Плинність кадрів	-	0,028	0,092	0,088
Зарплатомісткість продукції, грн.	0,701	0,842	0,665	0,738

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

На рисунку 2.2 наведена основна інформація про продукцію фабрики, обсяг виробництва та обсяг реалізації за 2022 р. Як бачимо, весь обсяг, що виготовляється підприємством - реалізується повністю, адже налагоджена система збуту та основна маса виготовляється вже на замовлення до Німеччини. В значній більшості виготовляються та реалізуються пальто та напівпальто (57,7%), трішки менше жакети і блейзери (35,9%). На все інше (блузи, сукні, жилети) припадає менше 1 %, сорочки чоловічі займають лише 3% обсягу реалізації, сумки текстильні – 2,2%. Отже, загалом можемо зробити висновок, що підприємство ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» концентрує увагу на виготовленні верхнього одягу на замовлення для іноземного ринку.

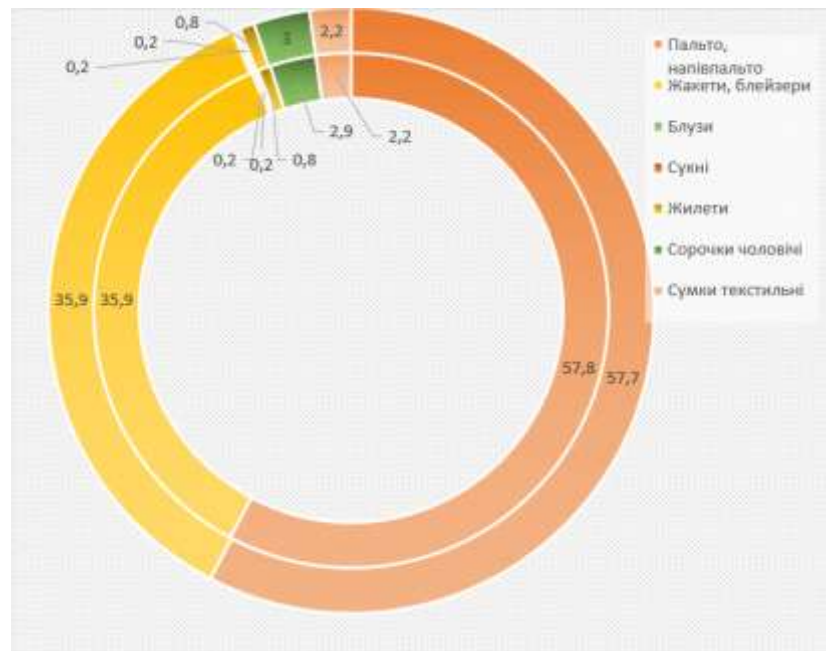


Рисунок 2.2 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» за 2022 р.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Для аналізу зовнішнього середовища ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" можна використовувати PEST-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на діяльність підприємства. PEST-аналіз (таблиця 2.3), допомагає краще зрозуміти, як зовнішнє середовище впливає на ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" та дає змогу виявити ключові виклики і можливості для підприємства.

Таблиця 2.3 – Характеристика PEST-факторів макросередовища ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»"

Р (політичні фактори)	Σ балів	Е (економічні фактори)	Σ балів
1. Військові дії в країні 2. Нестабільна політична ситуація 3. Митна політика 4. Податкове навантаження 5. Законодавство з охорони навколишнього середовища	37	1. Рівень доходів населення 2. Нестабільність національної валюти 3. Рівень інфляції 4. Рівень заробітної плати	28
С (соціальні фактори)	Σ балів	Т (технологічні фактори)	Σ балів
1. Мода та споживчі тенденції 2. Суспільне ставлення до вітчизняного виробника 3. Вимоги до якості продукції 4. Ставлення персоналу до роботи	20	1. Розвиток НТП 2. Розвиток автоматизації 3. Розвиток цифровізації	17

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного PEST-аналізу для ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»", можемо помітити що найбільший вплив мають політичні фактори, варто також зауважити що це пов'язано із тим що їх досить велика кількість в порівнянні з іншими. Також значний вплив мають економічні фактори, трішки менший вплив мають соціальні фактори і технологічні.

Тож можна запропонувати кілька стратегічних рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства та адаптації до зовнішніх факторів:

Політичні фактори. Підприємству необхідно постійно стежити за змінами в регулюванні галузі легкої промисловості, зокрема в податковій політиці та митних правилах. Для зменшення ризиків раптових змін законодавства доцільно залучити фахівців з правових питань або консалтингові компанії.

Економічні фактори. Оскільки фабрика співпрацює з іноземними замовниками, варто розглянути можливість хеджування валютних ризиків для мінімізації негативного впливу коливань курсів валют на прибутковість. Рекомендується продовжувати інвестувати в автоматизацію процесів для зменшення витрат на робочу силу. Варто дослідити можливості оптимізації енергоспоживання та впровадити сучасні системи управління ресурсами.

Соціальні фактори. Зважаючи на важливість кваліфікованого персоналу, варто інвестувати в покращення умов праці та навчання, що сприятиме підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів. Для підтримання іміджу надійного партнера, особливо на західних ринках, важливо дотримуватися стандартів етичного виробництва. Це включає використання екологічних матеріалів, забезпечення справедливої оплати праці та створення безпечних умов праці.

Технологічні фактори. Підприємству варто продовжувати оновлення виробничої бази, впроваджуючи новітні технології для покращення якості та скорочення часу на виконання замовлень. Також варто інвестувати у програмне забезпечення для управління виробничими процесами.

Рекомендується досліджувати новітні технології в галузі швейного виробництва, зокрема 3D-друк тканин, автоматизацію крою, що дозволить підвищити ефективність виробництва та вийти на нові сегменти ринку.

2.2 Діагностика фінансово – економічного стану підприємства

Діагностика фінансово–економічного стану підприємства це кропіткий процес, необхідний для розроблення стратегії подальшого функціонування та розвитку підприємства. Використовуючи наявну інформацію про підприємство, а саме: баланс та звіт про фінансові результати, розрахуємо необхідні індикатори ефективності господарювання підприємства ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»".

На даному етапі було проведено фінансово-економічний аналіз капіталу ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" у 2020 – 2023 роках, (таблиця 2.4). Коефіцієнт автономії знаходиться у межах норми, нормативне значення $k \geq 0,5$, тобто компанія здатна профінансувати у 2023 році 63% активів за рахунок власного капіталу. Також варто зазначити що частка постійного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування знаходиться на досить високому рівні це можна помітити проаналізувавши динаміку коефіцієнта перманентного капіталу, проте варто відмітити тенденцію показників до спаду.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності формування капіталу ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»"

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт автономії	0,77	0,77	0,68	0,63
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,77	0,77	0,68	0,63

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
3. Коефіцієнт структури капіталу	0,31	0,30	0,48	0,59
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	3,26	3,33	2,08	1,69
5. Власні оборотні кошти, тис. грн	13774,50	10214,50	13458,10	12966,10
6. Чисті оборотні кошти, тис. грн	13774,50	10214,50	13458,10	12966,10
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,71	0,70	0,62	0,57
8. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,73	0,70	0,78	0,79

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнти структури капіталу (норма $k < 1$) та фінансової стабільності нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5 що також відповідають нормі, це означає що підприємство є фінансово стабільним. Значення, показника фінансової стабільності, що перевищує 1,5, може свідчити про наявність додаткових можливостей для підвищення ефективності шляхом залучення позикових коштів, проте варто зауважити що коефіцієнт фінансової стабільності з кожним роком знижується. Власні оборотні кошти протягом 2020-2023 років зберігали позитивне значення, що свідчить про достатню наявність фінансових ресурсів для підтримки безперервної діяльності компанії. Позитивне сальдо чистих оборотних коштів за цей період вказує на здатність підприємства не лише своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, але й наявність резервів для подальшого розширення діяльності [39].

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами нормативне значення якого є 0,1 і вище також знаходиться у межах норми, це говорить про фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність без зовнішніх джерел фінансування. Маневреність власних оборотних коштів зростає, тобто компанія здатна самостійно фінансувати частину свого оборотного капіталу [39].

Було проаналізовано показники ліквідності підприємства, результати представлені у таблиці 2.5, значення показників в цілому має позитивний характер. Прорахувавши коефіцієнт абсолютної ліквідності, бачимо що показник є більше норми. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2 [39]. Значення вище нормативного може свідчити про проблеми в компанії та вказувати на неефективність стратегії управління фінансовими ресурсами. Оскільки грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі та не приносять безпосереднього доходу компанії, занадто високий рівень абсолютної ліквідності вказує на те, що значна частина капіталу використовується для формування непродуктивних активів, проте варто зауважити що показник з кожним роком зменшується.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,24	0,71	1,18	0,92
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	3,13	3,15	2,39	2,18
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	3,40	3,33	2,62	2,33
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	3,40	3,33	2,62	2,33

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнт проміжної ліквідності знаходиться у межах норми, він показує, чи спроможне підприємство у разі падіння його товарообігу покрити свої зобов'язання перед кредиторами, оптимальна величина більше 0,7 [40]. Протягом аналізованого періоду значення коефіцієнту знаходиться в межах 2,18-3,15, можна стверджувати що підприємство має високу можливість погашення короткотермінових зобов'язань у разі його критичного стану. Також у межах норми (норма $k \geq 2$, [41]), є показники коефіцієнту поточної ліквідності, це свідчить про здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Також варто відмітити позитивну динаміку коефіцієнта загальної платоспроможності, що свідчить про можливість

покриття її довгострокових зобов'язань, так коефіцієнт у 2020 році становив 3,40, проте у 2023 році цей показник зменшився і становить 2,33.

Проаналізуємо показники економічного зростання, необхідна інформація представлена у таблиці 2.6, тож, обсяг активів протягом досліджуваного періоду постійно коливається, якщо в 2021 році він впав на 22% то в наступні вже зростав і показав загальний приріст в 6.87%. При цьому схожою є динаміка виручки від продажу продукції, в 2021 році бачимо падіння, в наступні ж роки підприємство активно нарощувало обсяги збуту. Рівень чистого прибутку є нестабільним, в 2021 та 2023 роках він був негативним, а отже суттєво коливався що негативно впливає на рівень рентабельності.

Таблиця 2.6 – Показники економічного зростання ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Темпи зростання середньорічної балансової величини активів, % до			
попереднього року	-22,43	34,60	2,35
темпи зростання (зменшення) до 2020 р.	-22,43	4,41	6,87
2. Темпи зростання виручки від продажу продукції, % до			
попереднього року	-12,11	39,83	16,38
темпи зростання (зменшення) до 2020 р.	-12,11	22,90	43,02
3. Темпи зростання чистого прибутку, % до			
попереднього року	-458,73	-64,53	-30,76
темпи зростання (зменшення) до 2020 р.	-459	296	-91

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства.

У роботі також було проаналізовано показники формування балансової вартості чистих активів результати розрахунків продемонстровані у таблиці 2.7. Розглянувши таблицю можемо зробити висновок що обсяг капіталу підприємства в загальному продемонстрував ріст в 7% хоча і падав в 2021 році. При цьому активно нарощується позиковий капітал, що представлений лише короткостроковими джерелами, що відповідно негативно впливає на рівень фінансової стійкості. Позитивним є факт відсутності платного позикового капіталу, а рівень власного капіталу показав в загальному спад на 12%.

Таблиця 2.7 – Показники формування балансової вартості чистих активів ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Середньорічна величина капіталу, тис.грн	19000,1	25574,6	26176,7
абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн	-5494,5	6574,5	602,1
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %	-22,43	34,60	2,35
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-22	4	7
2. Середньорічна величина позикового капіталу, тис.грн	4390,4	8292,6	9715,6
абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн	-1353,1	3902,2	1423
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %	-23,56	88,88	17,16
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-24	44	69
3. Середньорічна величина власного капіталу, тис.грн	14609,7	17282	16461,1
абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн	-4141,4	2672,3	-820,9
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %	-22,09	18,29	-4,75
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-22	-8	-12

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства.

Не менш важливим є аналіз показників формування власного капіталу. З розрахунків проведених у таблиці 2.8, бачимо що середньорічна величина власного капіталу стабільно знижується, загальний спад складає 12%. При цьому спостерігаємо коливання обсягу нерозподіленого прибутку, в 2021 і 2023 роках він знижувався за рахунок накопичених збитків. Витрати на власний капітал зменшуються, що є позитивною тенденцією, ставка коливається в межах 16,7-17,2%.

Таблиця 2.8 – Показники формування власного капіталу ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
1. Середньорічна величина власного капіталу, тис.грн	18751,1	14609,7	17282	16461,1
абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн	-	-4141,4	2672,3	-820,9
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %	-	-22	18	-5
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-	-22	-8	-12
2. Середньорічна величина нерозподіленого прибутку (збитку), тис.грн	12329,70	8188,30	10860,60	10038,70

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
абсолютна зміна до попереднього року, тис.грн	-	-4141,40	2672,3	-821,9
темпи приросту (зменш.) до попер. року, %	-	-33,59	32,64	-7,57
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-	-34	32,64	22,60
3. Витрати на власний капітал, %	17,2	17,2	16,9	16,7

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства.

У таблиці 2.9 представлено показники середньозважених витрат на капітал підприємства. Враховуючи загальні тенденції, бачимо зниження частки власного капіталу, станом на 2023 рік він займає 63% в загальній структурі. При цьому витрати на власний капітал є відносно стабільними, хоча і дещо знизилися. Позикові платні джерела відсутні, що суттєво спрощує розрахунок, а відтак середньозважений рівень витрат на капітал складає 11-13%.

Таблиця 2.9 – Показники формування середньозважених витрат на капітал ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Частка власного капіталу у загальній його величині, %	77	77	68	63
2. Витрати на власний капітал, %	17	17	17	17
3. Середньозважені витрати на капітал, %	13	13	11	11

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства.

Було розраховано показники формування доданої вартості капіталу (таблиця 2.10), або ж інша назва економічного прибутку. Тож, спостерігаємо коливання обсягу прибутку до виплати відсотків після нарахування податків, в 2020, 2022 роках показник набував позитивних значень. При цьому коливається і рівень рентабельності активів, наприклад в 2020 він складав 5%, в 2022 – 12%, а по іншим рокам значення є негативними. Середньозважена вартість капіталу знижується, при цьому позитивний спред прибутковості капіталу наявний в 2022 році, проте він є низьким. Рівень доданої вартості коливається і позитивною вона є лише в 2022 році.

Таблиця 2.10 – Показники формування доданої вартості капіталу ПрАТ
«Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. EBI (прибуток до виплати процентів після нарахування податків), тис.грн	902,8	-4141,4	2672,3	-821,9
2. Рентабельність активів за EBI, %	5	-	12	-
3. WACC, %	13	13	11	11
4. Спред прибутковості капіталу, %	-9	-42	1	-14
5. Додана вартість капіталу, тис.грн	-2093,52	-7900,58	221,45	-3697,55

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства.

Варто розглянути показники фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, що представлено у таблиці 2.11. Отож, чиста рентабельність реалізації продукції та власного капіталу є низькою, в 2020, 2022 роках показник набуває позитивних значень. При цьому рівень продуктивності активів стабільно зростає протягом всього періоду, аналогічна ситуація і з продуктивністю персоналу. Тривалість обороту активів падає що є позитивною тенденцією, рівень стійкості економічного зростання є нестабільним і набуває позитивного значення лише в 2022 році.

Таблиця 2.11 – Показники фінансово-економічних результатів діяльності
ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея» у 2020 – 2023 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Чиста рентабельність реалізації продукції, %	2,16	-	5,20	-
2. Чиста рентабельність власного капіталу, %	4,81	-	15,46	-
3. Продуктивність функціонування активів, грн./грн	1,71	1,93	2,01	2,28
4. Продуктивність праці, тис.грн/особу	169,86	144,02	196,76	249,01
5. Тривалість обороту активів, днів	213,96	188,84	181,78	159,88
6. Коефіцієнт стійкості економічного зростання	-	-0,25	0,17	-0,05

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства.

Розрахунок показників результатів та витрат операційної діяльності показує (таблиця 2.12), що рівень загальних доходів протягом досліджуваного періоду зростає, чистий дохід зріс на 43%, інші операційні доходи на 25%, а обсяг сукупних доходів на 42% що є позитивною тенденцією. Однак при

цьому зростають і витрати, собіварість збільшилася на 47%, інші операційні витрати на 46%, а сукупні витрати зросли на 47% що вказує на зниження ефективності діяльності.

Таблиця 2.12 – Показники результатів та витрат операційної діяльності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. РЕЗУЛЬТАТИ				
1.1 Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	41786,1	36724,5	51353,1	59762,2
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-	-5061,6	14628,6	8409,1
темпи зростання (зменшення) до поперед. року, %	-	-12,11	39,83	16,38
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-	-12	23	43
1.2 Інші операційні доходи, тис.грн	2471,3	3573,7	3166,5	3080,1
абсолютна зміна до поперед. року, тис.грн	-	1102,4	-407,2	-86,4
темпи зростання (зменшення) до поперед. року, %	-	44,61	-11,39	-2,73
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-	45	28	25
1.3 Доходи від операційної діяльності, тис.грн	44257,4	40298,2	54519,6	62842,3
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-	-3959,2	14221,4	8322,7
темпи зростання (зменшення) до поперед. року, %	-	-8,95	35,29	15,27
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-	-9	23	42
2. ВИТРАТИ				
2.1 Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	34947,8	35335,1	40567,2	51537
абсолютна зміна до поперед. року, тис.грн	-	387,3	5232,1	10969,8
темпи зростання (зменшення) до поперед. року, %	-	1,11	14,81	27,04
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-	1	16	47
2.2 Інші операційні витрати, тис.грн	8337,1	9110,8	10712,4	12134,9
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-	773,7	1601,6	1422,5
темпи зростання (зменшення) до поперед. року, %	-	9,28	17,58	13,28
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-	9	28	46
2.3 Загальна величина операційних витрат, тис.грн	43284,9	44445,9	51279,6	63671,9
абсолютна зміна до поп.року, тис.грн	-	1161	6833,7	12392,3
темпи зростання (зменшення) до поперед. року, %	-	2,68	15,38	24,17
темпи зростання (зменшення) до 2020 р., %	-	3	18	47

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства.

Доцільно проаналізувати ефективність використання оборотних коштів, що представлено у таблиця 2.13. Рівень оборотних коштів протягом 2022-2023

років стабільно зростає зокрема за рахунок приросту обсягу виручки. Динаміка ж оборотності в 2022 мала позитивний вплив, а в 2023 негативний. Також було розраховано вплив на зміну рентабельності оборотних коштів. В 2022 році показник зріс за рахунок приросту оборотності та рентабельності, в 2023 показник впав зокрема за рахунок різкого зниження рентабельності реалізації.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання оборотних коштів ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вихідні дані				
1. Середньорічна величина оборотних коштів, тис.грн	19518	14604,9	21750,7	22681,7
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	41786,1	36724,5	51353,1	59762,2
3. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	902,8	-4141,4	2672,3	-821,9
Розрахункові показники				
4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	2,14	2,51	2,36	2,63
5. Рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком	0,02	-	0,05	-
6. Рентабельність оборотних коштів, %	0,05	-	0,12	-
Абсолютні зміни				
7. Оборотних активів, тис.грн	-	-4913,10	7145,80	931,00
8. Рентабельності оборотних коштів, %	-	-0,33	0,41	-0,16
9. Рентабельності реалізації продукції, %	-	-0,13	0,16	-0,07
10. Коефіцієнту оборотності оборотних коштів, оборотів	-	0,37	-0,15	0,27

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства.

Здійснивши діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», можемо стверджувати що фабрика має стійку фінансову позицію, проте можемо виділити коливання показника прибутку в окремі періоди що пов'язано із впливом зовнішніх чинників. Для розробки програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства

доцільно проаналізувати рівень конкурентоспроможності та виділити основних конкурентів.

2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Лілея» є важливим етапом аналізу його позиції на ринку. Цей процес дозволяє визначити, наскільки підприємство здатне витримувати конкурентний тиск, ефективно використовувати свої ресурси та реагувати на зміни в ринковому середовищі. Конкурентоспроможність відображає здатність компанії задовольняти потреби споживачів краще за своїх конкурентів, зберігаючи стійкість та адаптивність. Для оцінки цього показника використовуються різні методи, що враховують як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності компанії.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, використаємо методи які були виділені у першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи. Таким чином проаналізуємо ринкове середовище в якому перебуває підприємство, виділимо його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози щоб на їх основі запропонувати шляхи подальшого розвитку. Виділимо основних конкурентів та вирахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

Для кращого розуміння ринкового середовища, в якому функціонує підприємство, доцільно проаналізувати його діяльність за моделлю п'яти сил Портера. За результатами експертного оцінювання були визначені фактори, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства, яким присвоєно оцінку – 5, і фактори з найменшим впливом, що отримали оцінку – 1. Результати такого аналізу наведені в таблиці 2.14.

**Таблиця 2.14 – Аналіз за п'ятьма силами Портера для ПрАТ
"Хмільницька швейна фабрика «Лілея»"**

5 сил Портера	Опис	Експертна оцінка
1	2	3
Конкуренція серед наявних підприємств галузі	В Україні існує велика кількість швейних фабрик, що спеціалізуються на пошитті одягу для іноземних замовників. Загалом, тільки на ринку Вінниччини працює близько 15 аналогічних підприємств у формі ПрАТ. Конкуренція між ними залежить від ціни, якості та термінів виконання замовлень. ПрАТ "Лілея" також відчуває конкуренцію на глобальному ринку, де є багато країн з дешевшою робочою силою, наприклад, Китай, Індія та В'єтнам.	4
Загроза появи нових конкурентів	Для нових компаній існують досить високі бар'єри, пов'язані з великими капіталовкладеннями в обладнання, технології та навчання персоналу. Налагодження стабільних каналів збуту та репутація на ринку також є складними для новачків. Підприємства, що працюють з давальницькою сировиною (як ПрАТ «Лілея»), мають значні переваги, оскільки постачання сировини здійснюється замовниками, зменшуючи витрати.	3
Сила ринкової влади постачальників ресурсів	У випадку давальницького виробництва, сировина постачається замовниками, тому ПрАТ "Лілея" не є залежною від зовнішніх постачальників тканин, що мінімізує ризики з боку нестабільності цін на сировину. Проте, залежність від постачальників обладнання для швейного виробництва залишається. Оновлення техніки для підтримання конкурентоспроможності вимагає стабільних партнерських відносин з постачальниками машин.	2
Сила ринкової влади споживачів	ПрАТ «Лілея» працює з міжнародними брендами, такими як "Маніза", "Драйкорн" що створює залежність від кількох великих покупців. Це може обмежувати вплив фабрики на ціни та умови контрактів. Покупці можуть легко переходити до інших постачальників, якщо ті пропонують нижчі ціни або кращу якість, особливо в умовах глобальної конкуренції.	3

Продовження таблиці 2.14

1	2	3
Загроза з боку виробників товарів-замінників	Індустрія швейного виробництва постійно стикається з загрозою появи нових матеріалів або технологій, які можуть замінити традиційні тканини або пошив одягу. Автоматизація та використання технологій 3D-друку можуть впливати на традиційне виробництво одягу, пропонуючи швидші та дешевші альтернативи. Також зростаючий попит на екологічну моду та перероблені матеріали може вплинути на попит на традиційні швейні вироби.	2

Джерело: розроблено автором.

Проаналізувавши діяльність ПрАТ "Лілея" за п'ятьма силами Портера, бачимо, що найбільший вплив має конкуренція серед наявних підприємств в галузі, це пов'язано з великою кількістю фабрик які займаються аналогічною діяльністю. ПрАТ "Лілея" слід інвестувати в новітнє обладнання та автоматизацію процесів для підвищення ефективності та зниження собівартості продукції. Розширення асортименту продукції, включаючи екологічні рішення, може допомогти завоювати нових клієнтів. Потрібно зменшувати залежність від кількох великих замовників, залучаючи нових партнерів і ринки збуту. Інвестиції в навчання персоналу та впровадження передових технологій допоможуть залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку.

Щоб визначити шляхи зміцнення конкурентних позицій компанії ПрАТ "Лілея", доцільно провести SWOT-аналіз. Аналізуючи сильні та слабкі сторони компанії, а також її можливості й загрози, можна сформулювати рекомендації. Впровадження цих рекомендацій частково підвищить ефективність діяльності компанії та її конкурентоспроможність на ринку. SWOT-аналіз для ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»", представлений у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз для ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції 2. Високо-кваліфікований персонал 3. Великий досвід у виробництві одягу 4. Власний конструкторський цех 5. Сучасне обладнання 6. Стабільні закордонні замовники	1. Висока залежність від давальницької сировини 2. Вузька спеціалізація на пошитті одягу 3. Висок конкуренція на внутрішньому ринку 4. Невеликі виробничі потужності
Можливості	Загрози
А. Розширення асортименту продукції Б. Вихід на нові ринки збуту В. Модернізація обладнання Г. Створення власного бренду Д. Розширення виробничої потужності Е. Участь у програмах підтримки легкої промисловості	А. Нестабільність економічної ситуації Б. Зростання конкуренції В. Зміни у законодавстві Г. Коливання курсу валют

Джерело: розроблено автором.

На основі результатів SWOT-аналізу можна скласти матрицю TOWS, яка базується на поєднанні таких комбінацій: сильні сторони – можливості, сильні сторони – загрози, можливості – слабкі сторони, слабкі сторони – загрози. Ця матриця дозволяє визначити можливі стратегії для мінімізації впливу зовнішніх загроз через використання внутрішніх сильних сторін. Також вона допомагає знаходити шляхи покращення роботи компанії, враховуючи як наявні можливості, так і сильні сторони. Завдяки використанню ринкових можливостей можна зменшити вплив слабких сторін, а визначивши загрози та слабкості, можна розробити план дій для подолання потенційних криз у діяльності компанії. Матриця TOWS, для ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»", представлена у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Матриця TOWS для ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»"

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	4.А. Використовуючи власний конструкторських цех, розширити асортимент продукції 1.Б. Використати високі стандарти якості для просування на нові ринки 3.4.5.Г. Запустити власний бренд одягу орієнтований на вітчизняних споживачів 2.5.Д. Використати сучасне обладнання для швидкого освоєння нових технологій	1.Е. Шукати державну підтримку для зменшення залежності від іноземних постачальників сировини 2.А.Г. Створити власний бренд з оновленим асортиментом 3.Б. Розширити географію замовлень для зменшення залежності від кількох ринків 4.В.Д. Збільшити виробничі потужності шляхом модернізації обладнання та створення нових виробничих цехів
Загрози	1.Б. Використовувати репутацію якості для боротьби з конкуренцією 2.3.Г. Підтримувати стабільність процесів, щоб компенсувати валютні коливання 2.В. Використовувати кваліфікацію персоналу для адаптації до нових екологічних стандартів	1.А.Г. Зменшити залежність від іноземних ринків через розвиток власного бренду 2.4.А. В. Використовувати державні програми для мінімізації ризиків економічної нестабільності

Джерело: розроблено автором.

На основі цієї матриці TOWS можна виділити кілька стратегічних рішень для зміцнення позицій ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»". Найголовніше це розширення ринків збуту через просування власної продукції, для цього потрібні інвестиції у маркетинг для створення сильного бренду. Необхідно адаптувати виробничі процеси до нових технологічних стандартів.

Конкурентоспроможність підприємства - відносне поняття, та має сенс при порівнянні з іншими підприємствами, які є його конкурентами. Тож для ПрАТ «Лілея», було визначено конкурентів, це підприємства які виготовляють аналогічну продукцію з давальницької сировини для іноземних фірм - "Драйкорн" та "Поларіс".

Основними конкурентами, для ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" було виділено:

Товариство з додатковою відповідальністю “Трембіта” (ТДВ “Трембіта”), підприємство розташоване у м. Чернівці, та функціонує вже понад 70 років, одне з найпотужніших підприємств легкої промисловості України. Займається пошиттям широкого асортименту чоловічого одягу будь-яких розмірів (пальто, куртки, піджаки, костюми, фраки, смокінги, комбінезони, брюки, жилети, спеціалізований одяг та інше). Також є можливість замовлення будь-яких моделей чоловічих класичних костюмів, індивідуального пошиву. ТДВ “Трембіта” співпрацює з багатьма зарубіжними партнерами, та має власний бренд і фізичні магазини де продає свою продукцію [42].

Приватне акціонерне товариство "Калина" (ПрАТ “Калина”), підприємство знаходиться у Вінницькій області, м. Калинівка. Основною діяльністю ПрАТ "Калина" є пошиття одягу з давальницької сировини. Основними видами продукції є сорочка чоловіча, блуза та плаття жіночі. Основними ринками збуту в минулому році була Німеччина. Підприємство немає власної торгової марки, та самостійно не збуває власну продукцію споживачу [43].

Приватне акціонерне товариство «Володарка» (ПрАТ "Володарка"), є одним з лідерів українського ринку в області виробництва і реалізації класичного чоловічого одягу. Виробничі потужності підприємства розташовані у м. Вінниця. ПрАТ "Володарка" займається пошиттям костюмів чоловічих, піджаків чоловічих, курток чоловічих, брюк чоловічих, брюк жіночих, жилетів чоловічих, пальт чоловічих, краваток чоловічих. Підприємство співпрацює з фірмами 2-х країн – Німеччина та Румунія. Основні ринки збуту та основні клієнти, це країни зарубіжжя, джерелами сировини є давальницька сировина з цих країн [44].

Для кращого розуміння ринкових позицій підприємств і їх впливу на досліджувану компанію створимо карту стратегічних груп конкурентів. Ця матриця є аналітичним інструментом, що дозволяє вивчати внутрішньогалузеву конкуренцію. Підприємства, що розташовані близько

один до одного на карті, утворюють стратегічну групу конкурентів. Такі компанії, як правило, змагаються між собою, використовуючи подібні конкурентні переваги та стратегії. Сформуємо комплекс показників для моделювання карти стратегічних груп конкурентів у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Дані для моделювання карти стратегічних груп конкурентів, станом на кінець 2022 року

	Назва підприємств			
Чинники	ПрАТ «Лілея»	ТДВ «Трембіта»	ПрАТ «Калина»	ПрАТ «Володарка»
Широта асортименту, од.	7	10	8	8
Кількість працівників, осіб	261	401	257	444
Розмір статутного капіталу, тис.грн.	63,4	3 110, 2	2 678,0	4 005,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2 672,3	5 489,4	2 621,5	18 040,3

Джерело: розроблено автором на основі [42,43, 44].

На основі даних наведених у таблиці 2.17, було побудовано карти стратегічних груп конкурентів (рисунок 2.3). Розглядаючи отриманий результат, можемо виділити що лідером є компанія ПрАТ "Володарка", яка має високі показники по усім критеріям.

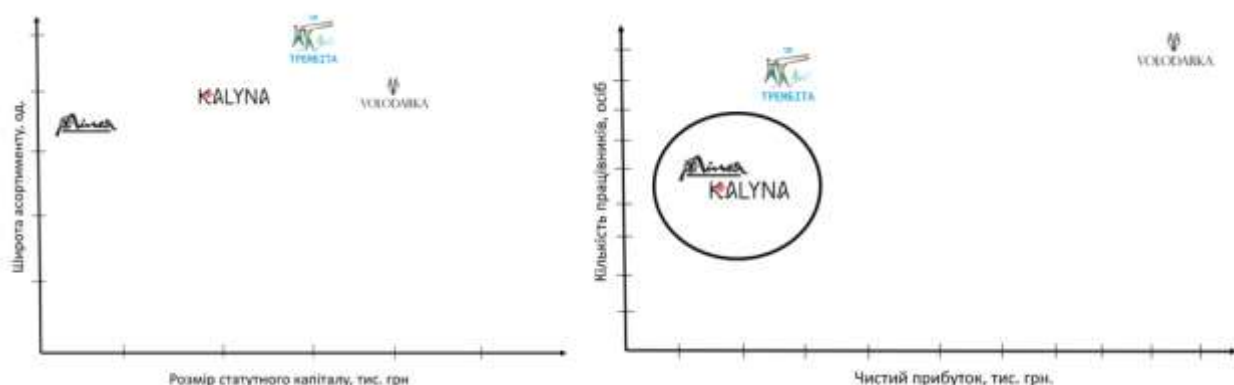


Рисунок 2.3 – Карти стратегічних груп конкурентів

Джерело: розроблено автором.

Далі серед наведених компаній варто виділити ТДВ «Трембіта», дана компанія не має таких потужностей, як ПрАТ «Володарка», проте також є досить сильним конкурентом з великим асортиментом продукції. Компанії ПрАТ «Лілея» та ПрАТ «Калина», утворюють стратегічну групу, та є

близькими конкурентами, у компанії подібні показники доходу, чисельності працівників та широти асортименту.

Окрім карти стратегічних груп конкурентів, для оцінки позиції підприємств використаємо також метод багатокутника конкурентоспроможності. Такий підхід надає змогу легко порівнювати конкурентів та швидко визначати їхні сильні й слабкі сторони у ключових аспектах діяльності, що особливо корисно для аналізу конкурентного середовища. Візуалізація даних у вигляді багатокутника допомагає отримати цілісне уявлення про рівень конкурентоспроможності кожного підприємства та ефективно виявити ті напрямки, які потребують вдосконалення.

Проаналізувавши інформацію про конкурентів, було виділено п'ять ключових критерії: дохід, наявність веб-сайту, широта асортименту, якість виробничого обладнання та імідж. Експертним методом було надано відповідні бали кожному критерію (таблиця 2.18), від 1 до 10, де 10 – найбільший бал.

Таблиця 2.18 – Експертні оцінки для моделювання багатокутника конкурентоспроможності

Критерії	Назва підприємств			
	ПрАТ «Лілея»	ТДВ "Трембіта"	ПрАТ "Калина"	ПрАТ "Володарка"
Дохід	2	5	2	10
Наявність веб-сайту	2	4	0	8
Широта асортименту	7	10	8	8
Якість виробничого обладнання	6	8	6	9
Імідж	4	8	4	9

Джерело: розроблено автором.

Зважаючи на дані таблиці 2.18 було побудовано багатокутник конкурентоспроможності, який представлений на рисунку 2.4, проаналізувавши його можемо виділити що, ПрАТ "Лілея" має середні показники за більшістю критеріїв, проте дещо відстає у показниках якості виробничого обладнання та широти асортименту. ТДВ "Трембіта" демонструє відносно високі показники за більшістю критеріїв, особливо в частині доходу, широти асортименту та іміджу, але середній рівень якості обладнання. ПрАТ

"Калина" має найнижчі показники серед усіх підприємств за всіма критеріями, що вказує на відносно слабку конкурентоспроможність у порівнянні з іншими. ПрАТ "Володарка" лідирує за всіма критеріями, зокрема досягнувши максимального рівня за показником доходу. Це підприємство демонструє найвищу конкурентоспроможність на ринку.

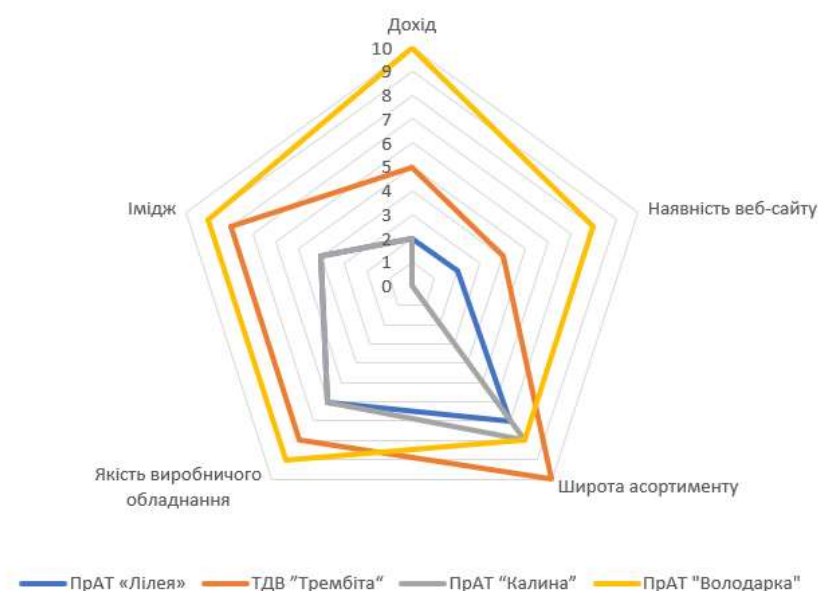


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" за 2023 р.

Джерело: розроблено автором.

Для більш детального аналізу факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, необхідно застосовувати методи, які оцінюють ефективність діяльності підприємства, його фінансове становище, оптимальність операційної діяльності та використання ресурсів, тобто внутрішні чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності. З цією метою ми пропонуємо використовувати метод, заснований на «теорії ефективної конкуренції».

Коефіцієнт конкурентоспроможності визначають на основі аналізу ефективності діяльності підприємства, його фінансового стану та результативності організації збуту. Розраховані показники зіставляються з фактичними даними та прогнозними балансами, після чого перетворюються у

відносні величини (бали). Для цього використовують 15-бальну шкалу, де 5 балів присвоюють показникам, гіршим за базові; 10 балів — показникам на рівні базових; 15 балів — показникам, що перевищують базові значення. Цей метод зручний для оцінки конкурентоспроможності, оскільки охоплює ключові аспекти діяльності організації [45].

У попередньому розділі роботи надавалася методика розрахунку коефіцієнта. Коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника визначаються експертним шляхом. Формула 1.4 містить рекомендовані вагомості критеріїв, розроблені для виробничих підприємств, які найчастіше використовуються в літературі науковцями. Проте деякі науковці, наприклад Гапак Н. М., у своїх працях рекомендують змінювати коефіцієнти вагомості у формулі враховуючи специфіку досліджуваної сфери, тобто насамперед у випадку підприємства яке виробляє продукцію на давальницькій сировині потрібно зменшити показник збутового критерію та надати більшої вагомості критерію якості та виробничому критерію [46 с. 148].

Тож, враховуючи специфіку підприємства ПрАТ «Лілея», що працює на давальницькій сировині, було запропоновано дещо змінені коефіцієнти вагомості критеріїв, розраховані експертним шляхом на основі особливостей досліджуваного об'єкта:

- виробничий критерій конкурентоспроможності — 21%,
- фінансовий критерій — 29%,
- збутовий критерій — 12%,
- критерій якості — 38%.

Вагомість фінансового критерію залишилася незмінною, як у стандартній формулі. Критерій збуту був зменшений майже вдвічі 12% замість 23%, оскільки маркетингова діяльність та розвиток каналів збуту є менш критичними для ПрАТ «Лілея», ніж для підприємств, які самостійно просувають власну продукцію на ринку. Критерій якості (33%) отримав найбільшу вагу, оскільки для підприємства, яке виготовляє продукцію за контрактами з іноземними замовниками, вирішальним є забезпечення високої

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	0>PT	5						
1.4	ПП>40	15						
Продуктивність праці (ПП)	40>ПП>20	10						
	20>ПП	5	348	15	357	15	353	15
2. Фінансовий стан підприємства			-	15	-	15	-	15
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	КА>0,5	15						
	0,5>КА>0,3	10						
	0,3>КА	5	0,77	15	0,68	15	0,63	15
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	2<КП	15						
	2>КП>1,5	10						
	1,5>КП	5	3,33	15	2,62	15	2,33	15
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	КЛ>0,5	15						
	0,5>КЛ>0,2	10						
	0,2>КЛ	5	0,71	15	1,18	15	0,92	15
2.4 Коефіцієнт оборотності оборот.коштів (КО)	КО>1	15						
	1>КО>0,7	10						
	0,7>КО	5	2,51	15	2,36	15,00	2,63	15
3. Ефективність збуту товару			-	6,4	-	12,9	-	6,4
3.1 Рентабельність продажу (РП) фРП – факт. знач., пРП – поп.	фРП>пРП	15						
	фРП<пРП	5	-0,11	5	0,06	15	-0,01	5
3.2 Коефіцієнт затовареності гот. продукцію (КЗ), фКЗ – факт. знач., пКЗ – поп.	фКЗ>пКЗ	15						
	фКЗ<пКЗ	5	0,01	5	0,03	15	0,01	5
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	КВ>0,9;	15						
	0,9>КВ>0,7;	10						
	0,7>КВ	5	0,8	15	0,85	15	0,83	15
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР), фКР – факт. знач., пКР – поп.	фКР>пКР	15						
	фКР<пКР	5	-	0	-	0	-	0
4. Критерій конкурентоспроможності товару			-	15	-	15	-	15
ККО				12,48		13,26		12,48

Джерело: розроблено автором, на основі фінансової звітності підприємства та [47].

Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності для підприємства останнім часом має тенденцію до зниження, це пов'язано негативним впливом факторів зовнішнього середовища. Тож, проаналізувавши ринкове середовище компанії, виділивши його сильні та слабкі сторони, загрози та можливості для функціонування, необхідно розробити програму яка допоможе компанії бути більш стійкими до впливу зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ХМІЛЬНИЦЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА «ЛІЛЕЯ»

3.1 Розробка програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Різні вітчизняні та зарубіжні підприємства розробляють і впроваджують індивідуальні програми підвищення конкурентоспроможності, що являють собою набір специфічних заходів, адаптованих під особливості діяльності конкретного підприємства. Це викликано складністю, багатогранністю та різноманіттям завдань, що стоять перед компаніями, а також відмінностями в умовах їхнього функціонування. Тому створення універсальної програми для підвищення конкурентоспроможності є досить складним завданням.

Відповідно до основних етапів розробки програми забезпечення конкурентоспроможності, яка запропонована дослідниками даної тематики і наведена у першому розділі роботи, першим етапом розробки програми є визначення пріоритетних цілей. Зважаючи на дослідження рівня конкурентоспроможності фабрики, можемо виділити що необхідно звернути увагу на ефективність виробничої та збутової діяльності підприємства. ПрАТ «Лілея» не займається збутом своєї продукції, тому основну увагу потрібно приділити цілям які пов'язані з виробничою діяльністю підприємства. Щоб визначити цілі і зрозуміти доцільність їх реалізації скористаємося методом SMART цілей, що представлено у таблиці 3.1. SMART-підхід допоможе сконкретизувати ціль, визначити як буде вимірюватися результат, зрозуміти

чи досяжною та актуальною є ціль для підприємства, та в становити часові обмеження щодо її виконання.

Таблиця 3.1 – SMART-цілі для ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»"

S (конкретна)	M (вимірювальна)	A (досяжна)	R (актуальна)	T (обмежена в часі)
Відкрити роздрібні магазини під брендом фабрики в Україні та за кордоном	Відкрити 10 магазинів у великих містах України та 5 – за кордоном	Недосяжна без масштабних інвестицій і маркетингової підтримки	Забезпечить стабільний дохід і прямий контакт з клієнтами	2029 рік
Підвищити загальний обсяг випуску продукції	Збільшити обсяг виробництва на 20%	Модернізувати виробничі потужності	Дозволить виконувати більшу кількість замовлень	Протягом 2024-2025 років
Запустити продукцію під власним брендом на ринки ЄС	Зареєструвати власний бренд у ЄС та укласти мінімум 5 контрактів з європейськими партнерами	Недосяжна без значних інвестицій у маркетинг та сертифікацію	Дозволить підвищити доходи та впізнаваність фабрики	2028 рік
Залучити нових іноземних замовників для виробництва на давальницькій сировині	Залучити 3 нових замовників	Взяти участь у міжнародних виставках та просувати фабрику в Інтернеті	Дозволить зменшити залежність від існуючих замовників	До кінця 2025
Забезпечувати підприємство власними матеріалами	Повністю забезпечити потреби в сировині для всіх виробничих ліній	Недосяжна на даний момент через великі фінансові витрати	Власне постачання сировини зменшить залежність від партнерів	2027 рік
Розширити наявні складські приміщення	Збільшити площу складу на 30% для забезпечення належного зберігання	Збільшити площу складу на 30% для забезпечення належного зберігання	Підвищить ефективність логістики та забезпечить стабільність виробничого процесу	До кінця 2025 року

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши SMART-цілі, можемо виділити що деякі із них на даний час є не недосяжними для підприємства. В короткостроковій перспективі найкраще реалізувати ціль, яка полягає в збільшенні обсягів випуску продукції, ця ціль є досяжною, це дозволить виконувати більшу кількість замовлень і можливо її реалізувати шляхом модернізації виробничих

потужностей. Також варто реалізувати ціль щодо розширення складських приміщень. За рахунок збільшення складу підприємство може краще планувати відправлення й доставку великих обсягів товарів. Це дає можливість оптимізувати маршрути й скорочувати кількість транспортувань, зменшуючи витрати на логістику. Збільшені складські потужності створюють резервний простір для готової продукції, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у попиті без уповільнення виробництва. Це особливо актуально для компаній, що працюють на давальницькій сировині або зі змінним обсягом замовлень.

Зважаючи що у 2023 році сума собівартості продукції на 82% складається з витрат на фонд оплати праці і з кожним роком кількість працівників зменшується підприємству необхідно автоматизувати виробничі процеси, для цього необхідно придбати та встановити новітнє обладнання. Нове обладнання не тільки дозволить оптимізувати витрати на оплату праці, а і збільшити виробничу потужність підприємства, що дозволить виробляти більше продукції, задовольняючи попит як постійних партнерів так і дозволить знаходити нових, наприклад, на вітчизняному ринку, оскільки попит на даний товар постійно зростає, що можна помітити на рис. 3.1.

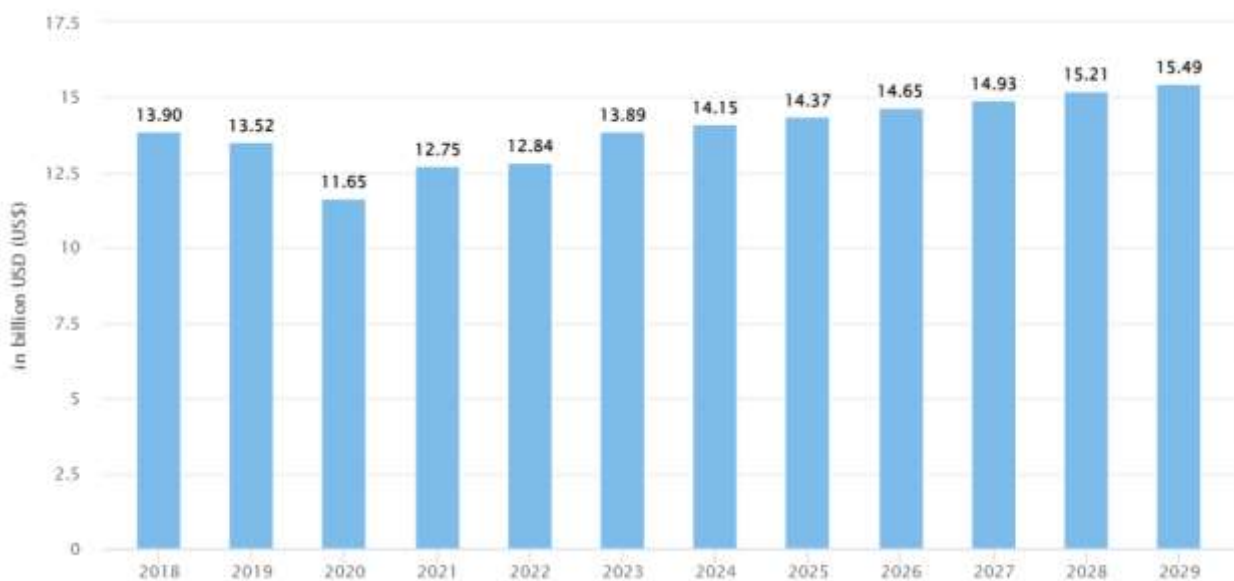


Рисунок 3.1 – Показники доходу від продажу пальто і курток у світі за 2018 - 2023 рр., та прогнозні показники до 2029 р., млрд. дол. США.

Джерело: [48].

Проаналізувавши міжнародні статистичні дані дохід, отриманий на ринку пальт і курток у 2024 році, за оцінками, складе 14,15 млрд. доларів США. Прогнозується, що цей сегмент ринку буде зростати на 1,83% щорічно в період з 2024 по 2029 рік. Забігаючи наперед, можна сказати, що до 2029 року обсяг ринку пальт та піджаків досягне 0,9 млрд. одиниць. Крім того, на 2025 рік прогнозується зростання обсягу на 0,6% [48].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" розробимо програму, спрямовану на оптимізацію і автоматизацію виробничих процесів, зокрема впровадження автоматичного розкрійного комплексу та будівництво нового складу. Впровадження автоматизованих рішень дозволить підвищити продуктивність праці, якість продукції, зменшити виробничі витрати, а отже, і собівартість продукції, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність на ринку.

Встановлення автоматичного розкрійного комплексу та будівництво нового складу для матеріалів і готової продукції пов'язані між собою, оскільки обидві ці цілі спрямовані на покращення логістичних і виробничих процесів на підприємстві. Автоматичний розкрійний комплекс потребує постійного й ефективного постачання матеріалів, тому наявність зручного, достатнього складу сприятиме зберіганню необхідних запасів тканин та інших ресурсів, що дозволить підтримувати безперервність роботи розкрійного комплексу. Завдяки автоматичному комплексу розкрій тканини відбувається швидше, що прискорює весь виробничий процес. Наявність організованого складу полегшує швидкий доступ до готової продукції, скорочуючи час логістичних операцій і дозволяючи швидше постачати товар замовникам. Оскільки автоматичний комплекс оптимізує використання матеріалу, а новий склад сприяє зберіганню тканин в належних умовах, це знижує втрати сировини та зменшує кількість дефектної продукції, що в результаті підвищує рентабельність виробництва.

Визначившись з конкретними цілями необхідно здійснити планування дій та визначити основні етапи програми. Також необхідно створити

організаційну структуру програми, створити команду осіб які будуть займатися реалізацією цілей. Стратегічно доцільним вважається спочатку впровадження автоматичного розкрійного комплексу, далі планується будівництво нового складу, детальний план дій а також відповідальні суб'єкти та часові обмеження плану представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні етапи програми забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»"

Етап	Відповідальна особа	Необхідний час
1	2	3
<i>Встановлення автоматичного розкрійного комплексу</i>		
1. Вибір постачальника, типу розкрійного комплексу та проведення технічних консультацій	Директор підприємства. Керівник виробничого відділу.	2-3 тижні
2. Укладання договору, оплата комплексу	Головний бухгалтер	1 тиждень
3. Підготовка місця встановлення комплексу	Головний механік	1 тиждень
4. Доставка, розвантаження та безпосередній монтаж комплексу	Здійснює компанія з якою був укладений договір. Головний механік	1 тиждень
5. Встановлення та налаштування програмного забезпечення для управління розкрійним процесом. Проводиться тестування роботи обладнання з різними типами матеріалів для перевірки точності, якості розкрою та відповідності встановленим параметрам	Здійснює компанія з якою був укладений договір. Головний механік. Керівник виробничого відділу.	1 тиждень
6. Навчання персоналу	Здійснює компанія з якою був укладений договір. Головний механік. Керівник виробничого відділу.	2 тижні

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Проектування та будівництво складу для зберігання матеріалів і готової продукції		
1. Аналіз та планування потреб. Вибір будівельної компанії.	Директор підприємства. Керівник відділу постачання.	2-3 тижні
2. Укладання договору, внесення попередньої оплати	Головний бухгалтер	1 тиждень
3. Проектування приміщення	Здійснює компанія з якою був укладений договір. Керівник відділу постачання.	1 місяць
4. Підготовка документації та дозвільні процедури	Юрист підприємства	1 місяць
5. Будівництво приміщення	Здійснює компанія з якою був укладений договір.	4-5 місяців
6. Тестування систем електроживлення, вентиляції, пожежної безпеки та охорони. Введення в експлуатацію.	Здійснює компанія з якою був укладений договір.	1 місяць

Джерело: розроблено автором.

Щоб розрахувати витрати на запровадження програми забезпечення конкурентоспроможності підприємства, було аналізована велика кількість фірм які надають відповідні послуги по продажу і встановленню обладнання, серед яких SHVEJNIK, SEWTECH, Softorg, Leg-Prom та інші. Ринок швейного обладнання має широкий асортимент розкрійних автоматичних машин та комплексів, які мають різні характеристики, тому варто здійснити порівняння різних комплексів за основними критеріями, щоб обрати найкращий варіант, що продемонстровано у таблиці 3.3 та виділити який найкраще встановити на фабриці. Проаналізувавши ринок швейного обладнання, підприємству ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" рекомендується придбати автоматичний розкрійний комплекс Serkon DC90.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика розкрійних комплексів

Характеристика	Модель розкрійного комплексу				
	Serkon DC70	Kuris texcut TC2219	Serkon DC90	Orox-inventcut flexo C800	Morgan Tecnica Next 2 Delta Pro 90
Операційна система	Windows	Windows	Windows	Windows	Windows
Тип тканини	Джинсові	Легкі, Середні	Важкі, Джинсові, Легкі, Середні	Важкі, Джинсові, Легкі, Середні	Важкі, Джинсові
Потужність, кВт	19	21	24	20	22
Максимальна висота тканини, см	7	10	9	8	9
Максимальна швидкість, м/хв	80	90	100	60	65

Джерело: розроблено автором на основі [49, 50, 51, 52, 53].

Комплекс Serkon DC90, ефективно і швидко здійснює розкрій таких типів тканин, як трикотажні, ткани, джинсові, неткані, з покриттям, композитні, поліуретанові, поліхлорвінілові та ламіновані. Завдяки управлінню за допомогою сучасної цифрової технології досягається максимальна швидкість обробки з мінімальним енергоспоживанням. Завдяки функції «нульового буфера» забезпечується економне використання тканини для максимального збереження матеріалу. Інтелектуальна система звітності пропонує точну аналітику на основі вихідних даних, таких як витрати матеріалів, час обробки, статистика та інші параметри, з можливістю отримання графічного звіту. Система контролю за станом лез автоматично визначає знос і зупиняє машину для заміни лез за необхідності. Налаштування швидкості під конкретний тип і товщину матеріалу підвищує ефективність і якість крою. Машина підтримує виконання різних типів надсічок (стандартних, V-подібних, гультік). Різні режими різання (перехресний, односторонній, змішаний, симетричний, за годинниковою стрілкою та проти неї) забезпечують гнучкість у роботі. Також знижуються витрати на обслуговування обладнання [49].

Купівля даного комплексу не забезпечить його ефективного функціонування, тому необхідно придбати і інше супутнє обладнання, якого немає на підприємстві. Тому окрім автоматичного розкрійного комплексу Serkon DC90, необхідно придбати автоматичну машину для настилення тканин Serkon MN1 та стіл розкрійний Serkon MTA з повітряною подушкою важкий 8 м/п, вартість всього необхідного обладнання представлена у таблиці 3.4. Більшість компаній пропонують безкоштовне навчання та доставку за умови покупки у них всього обладнання. Тож, як ми бачимо із таблиці загальні витрати будуть становити – 6178,7 тис. грн.

Таблиця 3.4 – Витрати на встановлення автоматичного розкрійного комплексу

Стаття витрат	Витрати	
	тис. грн	%
Автоматичний розкрійний комплекс Serkon DC90	4926	79,7
Автоматична машина для настилення тканин Serkon MN1	1030,76	16,7
Стіл розкрійний Serkon MTA з повітряною подушкою важкий 8 м/п	221,94	3,6
Всього	6178,7	100,0

Джерело: розроблено автором на основі [49, 54, 55].

Після купівлі обладнання планується проектування та будівництво складу для зберігання матеріалів і готової продукції, оскільки через встановлення автоматичного розкрійного комплексу буде збільшуватися обсяг виробленої продукції. Будівництво складу, є суттєвою конкурентною перевагою для фабрики, проте є і негативні наслідки такого рішення, переваги та недоліки впровадження даного заходу представлені у таблиці 3.5. Власний склад є вигідним для середніх та великих підприємств, які прагнуть покращити контроль над запасами та оптимізувати логістику, але вимагає значних початкових інвестицій і операційних витрат. Для закордонних компаній, що співпрацюють з фабрикою на умовах давальницької сировини, власний склад на фабриці забезпечує стабільність, безпеку та гнучкість у плануванні, знижуючи витрати на логістику та забезпечуючи прозорість роботи.

Таблиця 3.5 – Переваги та недоліки впровадження проекту будівництва складу для зберігання матеріалів і готової продукції

Переваги	Недоліки
Контроль над запасами Оптимізація логістики Скорочення часу виконання замовлень Зниження логістичних витрат для клієнтів Зменшення ризиків затримок у постачанні Ефективніше використання виробничих потужностей Підвищення репутації та довіри	Високі початкові витрати Витрати на обслуговування і персонал Високі ризики зберігання давальницької сировини Менша гнучкість Відповідальність за втрату чи пошкодження продукції на складі

Джерело: розроблено автором

Необхідно здійснити розрахунок витрат на проектування та будівництво складу для зберігання матеріалів і готової продукції. ПрАТ «Лілея» має 2 складських приміщення, кожне площею 50 м², в період коли фабрика має багато замовлень та працює на повну потужність, даних приміщень не вистачає і готова продукція розміщується в цехах, що негативно впливає на продуктивність праці. Тому зважаючи на це та враховуючи що виробничі потужності компанії будуть збільшуватися за рахунок встановлення автоматичного розкрійного комплексу, фабриці рекомендується побудувати склад площею 120 м². Ринок будівництва в Україна досить розвинений, велика кількість компаній пропонують будівництво приміщень «під ключ», тож проаналізувавши пропозиції було розраховано кошторис на будівництво складу табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на будівництво складу для зберігання матеріалів і готової продукції

Стаття витрат	Витрати	
	тис. грн	%
1	2	3
Проектування усіх необхідних конструкцій	19,29	2,2
Підготовка документації та дозвільні процедури	20	2,2
Матеріали	596,22	66,6
Встановлення фундаменту	98,10	11,0
Монтаж будівлі	45,95	5,1
Електромонтажні роботи та інвентар	50	5,6

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Встановлення системи протипожежної безпеки та інвентар	45	5,0
Меблі	20	2,2
Всього	894,56	100,0

Джерело: розроблено автором на основі [56, 57].

Як бачимо із таблиці 3.6, найбільшу частку витрат займають матеріали 66,6%, далі досить вартісним є встановлення фундаменту 98,1 тис. грн., що становить 11%. Загальна сума витрат на реалізацію цілі збільшення складських потужностей ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" становить – 894,56 тис. грн.

Тож як бачимо з розрахунків загальні витрати на реалізацію програми забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»", становлять – 7073,26 тис.грн., ця сума на 87,4% складається з витрат на встановлення автоматичного розкрійного комплексу, та 12,6% цієї суми піде на будівництво складу для зберігання матеріалів і готової продукції. Використовуючи наявну інформацію необхідно проаналізувати доцільність запропонованих заходів.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження програми забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея»

Проведене економічне обґрунтування проєктних заходів дозволяє визначити, які витрати необхідно здійснити підприємству. Однак важливою складовою такого аналізу є прогнозування майбутніх обсягів продажів (доходів), які будуть досягнуті завдяки реалізації запропонованих заходів. Слід зауважити, що стовідсоткова точність прогнозування продажів неможлива, адже ці заходи мають взаємодоповнювальний характер, що дозволяє досягти синергетичного ефекту при їх комплексному впровадженні.

У розрахунках ефекту від реалізації заходів прийнято показник додаткового приросту продажів.

За підсумками 2023 року загальні продажі ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»", становили 59762,2 тис. грн. При оцінці ефекту від встановлення автоматичного розкрійного комплексу передбачається приріст реалізації продукції на 20%, та зменшення собівартості продукції на 5% шляхом скорочення виробничого персоналу, оскільки один комплекс може замінити 20 робітників

Основним критерієм для визначення доцільності впровадження нових проєктів є оцінка економічних показників. Важливо проаналізувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо встановлення автоматичного розкрійного комплексу та будівництва складу. Для обґрунтування доцільності інвестиційних проєктів, які передбачають надходження грошових коштів, використовуються такі основні показники: чиста теперішня вартість (NPV), індекс прибутковості інвестицій (PI), внутрішня норма рентабельності (IRR) та період окупності (DPP). Ці проєктні показники дозволяють оцінити ефективність заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»".

Розрахунок чистої теперішньої вартості у дослідженні представлений у розрізі з 2025 року по 2029 рік. Для визначення грошового потоку застосуємо ставку дисконтування, визначимо її як облікова ставка Національного банку – 13%, та додатково врахуємо темп інфляції 2023 року 5,1%, тож ставка дисконтування становить - 18,1%. Джерелом фінансування будуть власні кошти підприємства накопичені за попередні періоди, також розглядається можливість отримання міжнародних грантів, таких як EU4Business та STAGE. Тож необхідні розрахунки щодо доцільності встановлення автоматичного розкрійного комплексу для ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Методика розрахунку показника чистої теперішньої вартості (NPV) проекту купівлі обладнання

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Чисті капітальні витрати, тис. грн.						
1.1 Вартість нового обладнання, тис. грн	-6178,70					
1.2 Ліквідаційна вартість, тис. грн						300,00
2. Операційний грошовий потік, тис. грн		11981,89	13071,18	14272,12	15596,16	17055,92
2.1 Обсяг виробництва і реалізації, тис. шт.		101,52	106,60	111,93	117,52	123,40
2.2 Ціна одиниці продукції, грн		706,40	741,72	778,81	817,75	858,63
2.3 Валовий дохід, тис. грн		71713,73	79064,39	87168,48	96103,25	105953,8
2.4 Собівартість одиниці продукції, грн.		578,74	607,68	638,06	669,96	703,46
2.5 Собівартість випуску тис. грн.		58753,68	64775,94	71415,47	78735,56	86805,95
2.6 Амортизаційні відрахування, тис. грн		1354,65	1354,65	1354,65	1354,65	1354,65
2.7 Валовий прибуток, тис. грн.		12960,04	14288,45	15753,01	17367,70	19147,89
2.8 Податок на прибуток, тис. грн.		2332,81	2571,92	2835,54	3126,19	3446,62
2.9 Чистий прибуток, тис. грн.		10627,24	11716,53	12917,47	14241,51	15701,27
Проектний грошовий потік, тис. грн		11981,89	13071,18	14272,12	15596,16	17055,92
Дисконтний множник, 18,1%	1,00	0,85	0,72	0,61	0,51	0,44
Дисконтований проектний потік, тис. грн.	-6178,70	10145,54	9371,63	8664,41	8017,12	7423,79
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-6178,70	3966,84	13338,47	22002,88	30019,99	37443,78

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи результати розрахунків у таблиці, можна помітити, що чиста теперішня вартість (NPV) становить – 37443,78 тис. грн. Оскільки показник є позитивним, реалізація програми є доцільною. Наступним важливим індикатором доцільності є індекс рентабельності (PI), що демонструє розмір доходу на кожну вкладену грошову одиницю. Даний показник становить:

$$PI = \frac{43622,48}{6178,70} = 7,06 \quad (3.2)$$

Оскільки індекс рентабельності перевищує одиницю, запропонована програма є вигідною, і вона дозволяє отримувати 7,06 грн. доходу з кожної вкладеної гривні. Також можемо стверджувати що дана програма є привабливою для інвесторів.

Фінальним показником для оцінки доцільності впровадження програми є дисконтований період окупності (DPP). Він визначає кількість періодів, необхідних для повернення інвестицій з урахуванням дисконтованих грошових потоків. За результатами аналізу, дисконтований період окупності складає 1,61 роки, що є прийнятним для запропонованої програми.

Розрахунки, представлені в таблиці 3.6, виконані за припущенням очікуваного додаткового зростання продажів на 20%, що вважається реалістичним сценарієм. Однак події в Україні можуть розвиватися як у позитивному, так і у негативному напрямку. Оскільки підприємство може втратити своїх наявних партнерів через небажання співпрацювати з фабрикою яка може постраждати через воєнні дії, це зменшить обсяги реалізації продукції. Проте підприємство може навпаки збільшити обсяги реалізації шляхом співпраці з українськими брендами одягу, які зараз стрімко нарощують свої позиції на ринку.

Тому в рамках економічного обґрунтування проєктних заходів доцільно врахувати не лише реалістичний, але й оптимістичний та песимістичний сценарії. Основним змінним показником залишається відсоток приросту продажів, який для оптимістичного сценарію встановлено на рівні 30%, а для песимістичного — на 10%. Методика розрахунку показника чистої теперішньої вартості за оптимістичним сценарієм представлена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Методика розрахунку показника чистої теперішньої вартості (NPV) за оптимістичним сценарієм

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Чисті капітальні витрати, тис. грн.						
1.1 Вартість нового обладнання, тис. грн	-6178,70					
1.2 Ліквідаційна вартість, тис. грн						300,00
Проектний грошовий потік, тис. грн		12867,49	14047,56	15348,58	16782,96	18364,36
Дисконтний множник, 18,1%	1,00	0,85	0,72	0,61	0,51	0,44
Дисконтований проектний потік, тис. грн.	-6178,70	10895,42	10071,66	9317,91	8627,18	7993,30
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-6178,70	4716,72	14788,38	24106,29	32733,47	40726,77

Джерело: розроблено автором

Збільшивши реалізацію продукції на 30%, чиста теперішня вартість становить –40 726,77 тис. грн. Необхідно також розрахувати показник за песимістичним сценарієм, збільшивши продажі на 10%, що представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Методика розрахунку показника чистої теперішньої вартості (NPV) за песимістичним сценарієм

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Чисті капітальні витрати, тис. грн.						
1.1 Вартість нового обладнання, тис. грн	-6178,70					
1.2 Ліквідаційна вартість, тис. грн						300,00
Проектний грошовий потік, тис. грн		11096,28	12094,80	13195,67	14409,37	15747,48
Дисконтний множник, 18,1%	1,00	0,85	0,72	0,61	0,51	0,44

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7
Дисконтований проектний потік, тис. грн.	-6178,70	9395,67	8671,59	8010,91	7407,05	6854,28
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-6178,70	3216,97	11888,56	19899,47	27306,52	34160,80

Джерело: розроблено автором

Відповідно до песимістичного сценарію збільшивши реалізацію продукції на 10%, чиста теперішня вартість становить – 34 160,8 тис. грн. Що є позитивним показником і означає що навіть за песимістичним сценарієм програму варто реалізувати.

Графік на рисунку 3.2 для кожного зі сценаріїв ілюструє динаміку зростання кумулятивного дисконтованого грошового потоку протягом років реалізації програми. Звернімо увагу, що перетин кожного з графіків з віссю Х відбувається на часовому відрізку, що відповідає моменту переходу проєкту в позитивну (зелену) зону. Як видно з графіку, для кожного із сценаріїв дисконтований період окупності становить близько двох років.

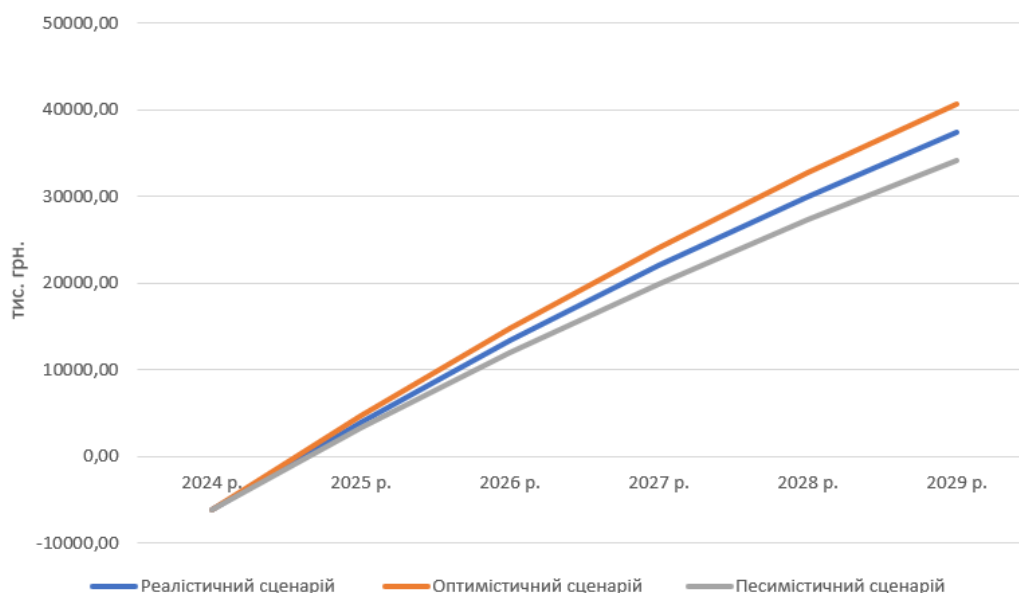


Рисунок 3.2 – Показники кумулятивного дисконтованого грошового потоку протягом років реалізації проєкту купівлі обладнання за сценаріями, тис. грн

Джерело: розроблено автором

Обрахувавши показники реалізації проекту встановлення обладнання, необхідно також розрахувати показники і для проекту будівництва складу для сировини і готової продукції. Будівництво складу доречне тільки після реалізації проекту встановлення автоматичного розкрійного комплексу. Розрахунок проводиться аналогічний, тобто за реалістичним проектом буде збільшення продукції на 20% для оптимістичного сценарію 30%, а для песимістичного — 10%. Проте варто врахувати збільшення собівартості продукції на 10% через витрати на обслуговування складу. Розрахунок показника чистої теперішньої вартості для проекту будівництва складу за реалістичним сценарієм представлений у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Методика розрахунку показника чистої теперішньої вартості (NPV) проекту будівництва складу за реалістичним сценарієм.

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Чисті капітальні витрати, тис. грн.						
1.1 Вартість будівництва складу, тис. грн	-894,56					
2. Операційний грошовий потік, тис. грн		3020,18	3329,75	3671,05	4047,33	4462,18
2.1 Обсяг виробництва і реалізації, тис. шт.		101,52	106,60	111,93	117,52	123,40
2.2 Ціна одиниці продукції, грн		706,40	741,72	778,81	817,75	858,63
2.3 Валовий дохід, тис. грн		71713,73	79064,39	87168,48	96103,25	105953,84
2.4 Собівартість одиниці продукції, грн.		670,12	703,63	738,81	775,75	814,54
2.5 Собівартість випуску тис. грн.		68030,58	75003,72	82691,60	91167,49	100512,15
2.7 Валовий прибуток, тис. грн.		3683,15	4060,67	4476,89	4935,77	5441,68
2.8 Податок на прибуток, тис. грн.		662,97	730,92	805,84	888,44	979,50
2.9 Чистий прибуток, тис. грн.		3020,18	3329,75	3671,05	4047,33	4462,18
Проектний грошовий потік, тис. грн		3020,18	3329,75	3671,05	4047,33	4462,18
Дисконтний множник, 18,1%	1,00	0,85	0,72	0,61	0,51	0,44

Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6	7
Дисконтований проектний потік, тис. грн.	-894,56	2557,31	2387,32	2228,64	2080,51	1942,22
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-894,56	1662,75	4050,07	6278,71	8359,22	10301,44

Джерело: розроблено автором

Аналіз результатів розрахунків у таблиці показує, що чиста теперішня вартість (NPV) становить 10301,44 тис. грн. Оскільки цей показник є позитивним, можна зробити висновок про доцільність реалізації програми. Індекс рентабельності перевищує одиницю, запропонований захід є вигідним, забезпечуючи 12,52 грн. доходу з кожної вкладеної гривні. Результати аналізу вказують що дисконтований період окупності 1,35 року, що є прийнятним для реалізації цього заходу.

План доходів, витрат та прибутку від планування і будівництва складу для сировини і готової продукції за умови реалізації оптимістичного та песимістичного сценаріїв наведено у табл. Д.1 та табл. Д.2 (додаток Д). На рисунку 3.3 наведено графічно показники кумулятивного дисконтованого грошового потоку протягом років реалізації проекту будівництва складу за сценаріями, можемо зробити висновок що за будь-яким сценарієм реалізація даного заходу є доречною.

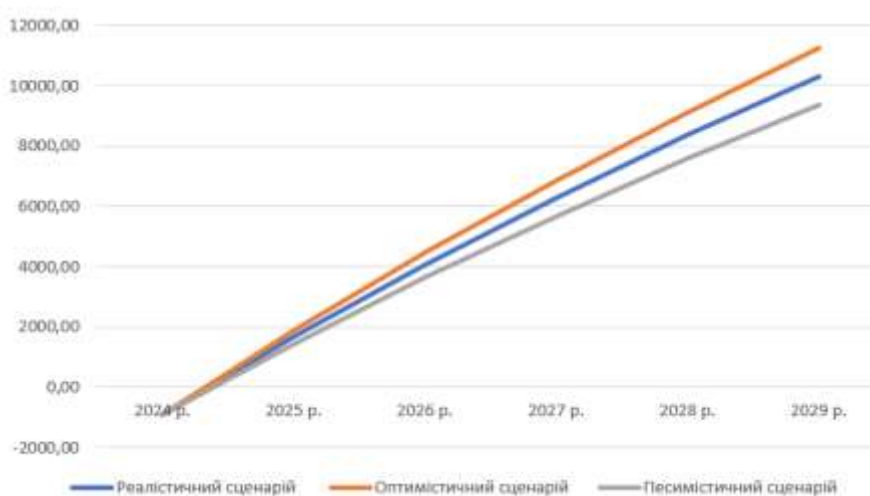


Рисунок 3.3 – Показники кумулятивного дисконтованого грошового потоку протягом років реалізації проекту будівництва складу за сценаріями, тис.грн

Джерело: розроблено автором

Завдяки реалізації програми компанія зможе збільшити обсяги випуску продукції, водночас скоротивши потребу у зайвій робочій силі, що дозволить зменшити витрати на оплату праці. Необхідно розглянути вплив програми на рівень конкурентоспроможності підприємства, при розробці програми увага приділялася показникам ефективності виробничої діяльності, тож необхідно переглянути їх зміни, що представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Показники ефективності виробничої діяльності після реалізації програми

			2022 рік		2023 рік		2025 рік		Δ
Показники	Норм. знач.	Бали	Факт. знач.	Бали	Факт. знач.	Бали	Факт. знач.	Бали	
1.Ефективність виробничої діяльності				7,9		7,9		13	5,1
1.1 Рівень витрат (РВ)	1>РВ	15	0,06	5	-0,01	5	0,18	15	0,19
	РВ<1	5							
1.2 Фондовіддача (Ф)	Ф>1	15	14,11	15	18,75	15	11,18	15	-7,56
	1>Ф>0,7	10							
	0,7>Ф	5							
1.3 Рентабельність товару (РТ)	РТ>1	15	0,05	5	-0,01	5	0,15	10	0,16
	1>РТ>0	10							
	0>РТ	5							
1.4 Продуктивність праці (ПП)	ПП>40	15	357	15	353	15	461	15	108,0
	40>ПП>20	10							
	20>ПП	5							

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо таблицю 3.11, яка демонструє динаміку показників ефективності виробничої діяльності підприємства після реалізації програми на 2022, 2023 та 2025 роки. Значення показника ефективності виробничої діяльності зросло з 7,9 бала в 2022 та 2023 роках до 13 балів у 2025 році. Це свідчить про загальне підвищення ефективності роботи підприємства на 5,1 бала після реалізації програми, що вказує на успішність запроваджених заходів. Фондовіддача залишається на стабільному рівні протягом трьох років, з невеликим коливанням. Значення на рівні близько 14-18,75 вказує на певну стабільність у використанні фондів, хоча деякі покращення в цьому показнику ще можливі. Найпомітніший приріст спостерігається саме у показнику продуктивності праці. Зростання продуктивності з 357 у 2022 році до 461 у 2025 році (+108) свідчить про значне підвищення ефективності праці на

підприємстві, що є одним із результатів реалізованої програми. Результати таблиці свідчать про те, що реалізована програма позитивно вплинула на ефективність виробничої діяльності підприємства.

Необхідно також проаналізувати показник коефіцієнта конкурентоспроможності для ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»", враховуючи показники після впровадження програми. Здійснивши необхідні розрахунки результати представлені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Показники конкурентоспроможності ПрАТ
"Хмільницька швейна фабрика «Лілея»"

Показник	2021 рік.	2022 рік.	2023 рік.	2025 рік.
Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ)	7,9	7,9	7,9	13
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)	15	15	15	15
Критерій ефективності організації збуту (ЕЗ)	6,4	12,9	6,4	11,5
Показник конкурентоспроможності товару (КТ)	15	15	15	15
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККО)	12,48	13,26	12,48	14,15

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.12 відображає основні показники конкурентоспроможності ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" за період з 2021 по 2025 роки. Показник ефективності виробничої діяльності у 2021 і 2022 роках залишається на рівні 7,9, що свідчить про стабільність виробничих процесів на ці роки. Проте у 2025 році він значно підвищується до 13, що свідчить про очікуване покращення виробничої ефективності. Це є наслідком реалізації інвестиційних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності. Фінансовий стан підприємства протягом усього періоду, з 2021 до 2025 року, залишається стабільним на рівні 15. Це свідчить про фінансову стійкість компанії, що є позитивним фактором для подальшого розвитку і підтримки конкурентоспроможності. Щодо значення показників ефективності збуту товару, то у 2021 році показник становив 6,4, потім різко зріс до 12,9 у 2022 році, що вказує на суттєве покращення збутових процесів. Однак у 2023 році

показник повернувся до рівня 6,4, а до 2025 року зріс до 11,5. Критерій конкурентоспроможності товару залишається стабільним на рівні 15 протягом усіх років. Це свідчить про незмінність конкурентних характеристик товару, що, визначається як стійкість якості та відповідність ринковим очікуванням. Відзначається зростання коефіцієнта конкурентоспроможності з 12,48 у 2021 та 2023 роках до 13,26 у 2022 році та до 14,15 у 2025 році. Це підтверджує загальну позитивну динаміку конкурентоспроможності підприємства, що свідчить про результативність впровадженої програми забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Лілея».

ВИСНОВКИ

Досліджуючи конкурентоспроможність підприємства та обґрунтовуючи програму щодо її забезпечення можемо зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання наразі є однією із найважливіших складових ринкової економіки. Оскільки визначає чи може підприємство пристосуватися до зміни ринкової кон'юнктури, податкової системи, наскільки ефективно використовуються матеріальні та фінансові ресурси, та інші аспекти, які забезпечують ефективне функціонування підприємства.

2. Для належного визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», були досліджені такі економічні категорії як «конкуренція» та «конкурентоспроможність». З проведеного дослідження можемо сказати що, конкуренція це суперництво, або ж боротьба між підприємствами задля задоволення власних інтересів. Водночас, конкурентоспроможність це ринкова економічна категорія, яка має динамічно-мінливий характер, і являє собою здатність суб'єкта господарювання конкурувати з суперниками задля отримання бажаного прибутку і досягнення поставлених цілей. Тож можемо стверджувати що конкурентоспроможність підприємства це здатність підприємства у важких конкурентних умовах ринку здійснювати свою діяльність краще за суперників, отримуючи прибуток та використовуючи свої переваги.

3. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства, є досить складним багатофакторним завданням, і являє собою комплекс показників, які характеризують різні складові діяльності підприємства, які складають його конкурентоспроможність. В сучасній практиці методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів господарювання, зазвичай класифікують за двома ключовими критеріями: за ступенем об'єктивності або

ж суб'єктивності результатів досліджень, та залежно від обраного підходу до оцінки – кількісна чи якісна.

4. Існує досить велика кількість інструментів і методів визначення оцінки конкурентоспроможності підприємства, їх перелік та класифікацію зазначено у роботі, також запропоновано послідовність дій, які варто застосовувати при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства. Найбільш поширеними серед науковців методами для оцінювання конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз, аналіз за п'ятьма силами Портера, побудова карти стратегічних груп конкурентів (КСГ) та «теорія ефективної конкуренції».

5. Зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств легкої промисловості в умовах війни потребує швидких адаптивних рішень, впровадження інновацій та гнучкості в управлінні. Це дає змогу не лише підтримувати діяльність підприємств, але й сприяти національній економіці в кризовий період. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це безперервний процес організаційних змін, який необхідно активно стимулювати. Ці зміни формують позитивні умови для адаптації підприємства до складного зовнішнього середовища та досягнення вигідних позицій на ринку.

6. Об'єктом дослідження в роботі є ПрАТ «Хмільницька швейна фабрика «Лілея», яке спеціалізується на виробництві жіночого одягу: суконь, костюмів, блуз, жилетів, курток та пальт. Компанія завоювала репутацію надійного партнера завдяки високій якості продукції та дотриманню термінів виконання замовлень. На сьогоднішній день виробничі потужності фабрики задіяні для виготовлення продукції для іноземних замовників з Німеччини (бренди "Маніза" та "Драйкорн"), Австрії ("Поларіс") та Угорщини ("Чінкве"). Для підтримки конкурентоспроможності фабрика регулярно оновлює свою матеріально-технічну базу, забезпечує навчання персоналу та впроваджує сучасні технології в галузі розкрою та пошиття.

7. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства, продемонструвала позитивні показники ефективності формування капіталу. Коефіцієнт автономії знаходиться у межах норми, нормативне значення $k \geq 0,5$, тобто компанія здатна профінансувати у 2023 році 63% активів за рахунок власного капіталу. Було проаналізовано показники ліквідності підприємства, значення показників в цілому має позитивний характер. Прорахувавши коефіцієнт абсолютної ліквідності, визначено що показник є більше норми. Також у межах норми (норма $k \geq 2$) є показники коефіцієнту поточної ліквідності, це свідчить про здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Також у роботі було проаналізовано показники економічного зростання, формування балансової вартості чистих активів, формування позикового та власного капіталу, показники формування середньозважених витрат на капітал та доданої вартості, та показники фінансово-економічних результатів діяльності, що дало змогу зрозуміти в якому фінансовому стані перебуває підприємство.

8. Здійснено оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Лілея». Проаналізувавши діяльність ПрАТ "Лілея" за п'ятьма силами Портера, було виділено що найбільший вплив має конкуренція серед наявних підприємств в галузі, це пов'язано з великою кількістю фабрик які займаються аналогічною діяльністю. Щоб визначити шляхи зміцнення конкурентних позицій компанії ПрАТ "Лілея", було проведено SWOT-аналіз, на його основі було сформовано матрицю TOWS. На основі цієї матриці TOWS було виділено кілька стратегічних рішень для зміцнення позицій ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»". Найголовніше це розширення ринків збуту через просування власної продукції, для цього потрібні інвестиції у маркетинг для створення сильного бренду. Необхідно адаптувати виробничі процеси до нових технологічних стандартів.

9. Було побудовано карти стратегічних груп конкурентів, розглядаючи отриманий результат, виділено, що лідером є компанія ПрАТ "Володарка", яка має високі показники по усім критеріям. Далі серед компаній які

досліджувалися виділено ТДВ "Трембіта", дана компанія не має таких потужностей, як ПрАТ "Володарка", проте також є досить сильним конкурентом з великим асортиментом продукції. Компанії ПрАТ «Лілея» та ПрАТ «Калина», утворюють стратегічну групу, та є близькими конкурентами, у компаній подібні показники доходу, чисельності працівників та широти асортименту.

10. Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства було використано коефіцієнт конкурентоспроможності, формула якого була трансформована відповідно до специфіки підприємства ПрАТ «Лілея». Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності для підприємства останнім часом має тенденцію до зниження, це пов'язано негативним впливом факторів зовнішнього середовища.

11. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" розроблено програму, спрямовану на оптимізацію і автоматизацію виробничих процесів, зокрема впровадження автоматичного розкрійного комплексу та будівництво нового складу. Впровадження автоматизованих рішень дозволить підвищити продуктивність праці, якість продукції, зменшити виробничі витрати, а отже, і собівартість продукції, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність на ринку. Загальні витрати на реалізацію програми забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»", становлять – 7073,26 тис.грн., ця сума на 87,4% складається з витрат на встановлення автоматичного розкрійного комплексу, та 12,6% цієї суми піде на будівництво складу для зберігання матеріалів і готової продукції.

12. Розрахунок чистої теперішньої вартості у дослідженні представлений у розрізі з 2025 року по 2029 рік. Для визначення грошового потоку застосовано ставку дисконтування, визначину як облікова ставка Національного банку – 13%, та додатково врахуємо темп інфляції 2023 року 5,1%, тож ставка дисконтування становить - 18,1%. Джерелом фінансування будуть власні кошти підприємства накопичені за попередні періоди.

Аналізуючи результати розрахунків показують що чиста теперішня вартість (NPV), для встановлення нового обладнання становить – 37443,78 тис. грн. Оскільки показник є позитивним, реалізація програми є доцільною, індекс рентабельності перевищує одиницю, запропонована програма є вигідною, і вона дозволяє отримувати 7,06 грн. доходу з кожної вкладеної гривні. За результатами аналізу, дисконтований період окупності складає 1,61 роки, що є прийнятним для запропонованої програми. Аналіз результатів розрахунків для будівництва складу показує, що NPV становить 10 301,44 тис. грн. Індекс рентабельності перевищує одиницю, запропонований захід є вигідним, забезпечуючи 12,52 грн. доходу з кожної вкладеної гривні. Результати аналізу вказують що дисконтований період окупності 1,35 року, що є прийнятним для реалізації цього заходу.

13. Розрахунки, виконані за припущенням очікуваного додаткового зростання продажів на 20%, що вважається реалістичним сценарієм. Однак події в Україні можуть розвиватися як у позитивному, так і у негативному напрямку. Тому в рамках економічного обґрунтування проєктних заходів враховано не лише реалістичний, але й оптимістичний та песимістичний сценарії. Розрахункові показники свідчать про ефективність цієї програми, навіть за песимістичним сценарієм програма залишається вигідною для компанії.

14. Значення показника ефективності виробничої діяльності зросло з 7,9 бала в 2022 та 2023 роках до 13 балів у 2025 році. Це свідчить про загальне підвищення ефективності роботи підприємства на 5,1 бала після реалізації програми, що вказує на успішність запроваджених заходів. Відзначається зростання коефіцієнта конкурентоспроможності з 12,48 у 2021 та 2023 роках до 13,26 у 2022 році та до 14,15 у 2025 році. Це підтверджує загальну позитивну динаміку конкурентоспроможності підприємства, що свідчить про результативність впровадженої програми забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»".

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Снігир Л.П. Сутність і зміст конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств* : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.
2. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. № 1. Т. 21 С. 86- 92.
3. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
4. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
5. Ажнюк М.О. Основи економічної теорії: навч. посіб. / М.О. Ажнюк, О.С. Передрій. — К.: Знання, 2008. 368 с.
6. Ж. В. Крючкова. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *ЕКОНОМІЧНА НАУКА. Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49-53.
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 21.10.2022).
8. Савінова Ю.М. Конкурентоспроможність підприємств та чинники, що її обумовлюють. *Вісник Української академії банківської справи*. 2003. № 1 (14). С. 94 - 97.
9. Чернега В.В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 Київ, 2006. 19 с.
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення: монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

11. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметнометодологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52-60.
12. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
13. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
14. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
15. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390#> (дата звернення: 01.11.2022).
16. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 10 (40). С. 80-87.
17. Вініченко І. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств : стан і перспективи. *Агросвіт*. 2013. № 21. С. 10-13.
18. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29-34.
19. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. Посібник. Київ. 2006. 384 с.
20. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2004. 264 с.
21. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
22. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка : проблеми теорії і практики* : Зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Вип. 213: Т. І. С. 75-81.

23. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Шемігон О. І. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. *АГРОСВІТ*. 2019. № 7. С. 3–9.
24. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 1 (44). С. 219–225.
25. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
26. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Фінансовий простір*. 2013. № 4. С. 97-103.
27. Гетьман О.О. Економічна діагностика. Навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2007. 307 с.
28. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2019. № 4 (95). С. 14-21.
29. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110.
30. Зайцева Л. О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2016. № 1, т. 21. С. 96–102.
31. Костецька Н. І. Модель п'яти сил м. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Науково-виробничий журнал ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА*. 2022. № 92. С. 131–135.
32. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 03.10.2024).
33. Довбня С. Б., Красіна К. О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської

- промисловості. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> (дата звернення: 03.10.2024).
34. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. *Держстат України* : веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html (дата звернення: 10.10. 2024).
35. Серебряк К. І., Белоусов Я. І. Просторовий аналіз розвитку легкої промисловості. *Академічні візії*. 2024. № 33. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1294/1204> (дата звернення: 25.09.2024).
36. Джух Т.І., Михайленко О.В., Аліпатова М.Р. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 65. С. 52–56.
37. Цюрукало А. С. Напрями зміцнення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості в сучасних умовах господарювання. *Відновлення національної економіки в умовах воєнного стану* : матеріали II наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 4-5 жовтня 2024 р.) Одеса: Видавництво «Молодий вчений», 2024. С. 37–40.
38. ПРАТ "ЛІЛЕЯ". YouControl : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00308637/ (дата звернення: 08.09.2024).
39. Кобилецький В. Р., СЛОВНИК ЕКОНОМІКО-ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ, КОЕФІЦІЄНТІВ, ІНДИКАТОРІВ. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv-2> (дата звернення: 10.10.2024)
40. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.
41. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 448 с.
42. Офіційний сайт ТДВ “Трембіта” URL: <https://www.trembita.ua> (дата звернення: 04.10.2024)

43. ПрАТ "Калина". *Річна інформація емітента цінних паперів за 2022* : веб-сайт. URL: <http://www.kalinavin.pat.ua/emitents/reports/year/2022> (дата звернення: 04.10.2024).
44. ПрАТ "ВОЛОДАРКА". *Річна інформація емітента цінних паперів за 2022* : веб-сайт. URL: <http://www.05502381.pat.ua/emitents/reports/year/2022> (дата звернення: 04.10.2024).
45. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 03.10.2024).
46. Гапак Н. М. Моделювання комплексного коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УжНУ. Сер. Економіка*. 2011. Вип. 32. С. 145–154.
47. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Старобільськ :ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.
48. Coats & Jackets – Worldwide. *Statista* : веб-сайт. URL: <https://proxy.parisjc.edu:8293/outlook/cmo/apparel/children-s-apparel/coats-jackets/worldwide> (дата звернення: 12.11.2024).
49. Автоматичний розкрійний комплекс Serkon DC90. *SOFTORG* : веб-сайт. URL: https://softorg.ua/product/avtomatychnyj-rozkrijnyj-kompleks-serkon-dc90/?srsId=AfmBOorX4tTx1a6OuRpiKp2AmYErO-soZSB-gLjNFdxpAQ66o_lqt_8v (дата звернення: 30.10.2024).
50. Розкрійний комплекс для джинсової тканини Serkon DC70. веб-сайт. URL: <https://softorg.ua/product/serkon-dc70/> (дата звернення: 12.11.2024).
51. Автоматична багатошарова розкрійна машина Kuris TexCut TC2219. *Shvejnik* : веб-сайт. URL: <https://shvejnik.com.ua/avtomaticheskaja-raskrojnaja-mnogosharovaja-mashina-kuris-texcut-tc2219.html> (дата звернення: 12.11.2024).
52. Автоматизований розкрійний комплекс OROX-INVENCUT FLEXO СЕРІЇ С. *Let-prom* : веб-сайт. URL: https://leg-prom.com.ua/ua/raskrojnoe_oborudovanie/avtomaticheskie-raskrojnye-

[kompleksy/avtomatizirovannyj-raskrojnyj-kompleks-orox-invincut-flexo-s-1](#) (дата звернення: 12.11.2024).

53. Morgan Tecnica Next 2 Delta Pro 90, автоматична розкрійна машина з робочим полем 1700 х 2500 мм. *OVERLOK* : веб-сайт. URL: <https://overlock.com.ua/ua/morgan-tecnica-next-2-delta-pro-90/> (дата звернення: 12.11.2024).

54. Автоматична машина для настилання тканин Serkon MN1. *SOFTORG* : веб-сайт. URL: <https://softorg.ua/product/avtomatychna-mashyna-dlya-nastylnannya-serkon-mn1/> (дата звернення: 30.10.2024).

55. Стіл розкрійний Serkon МТА з повітряною подушкою важкий. *SOFTORG* : веб-сайт. URL: <https://softorg.ua/product/stil-rozkrijnyj-serkon-mta-z-povitryanoyu-podushkoyu/> (дата звернення: 30.10.2024).

56. Електромонтажні роботи в Києві. *Relicon. Інженерні мережі* : веб-сайт. URL: <https://relicon.kiev.ua/uk/elektromontazh-uk> (дата звернення: 30.10.2024).

57. Вартість будівництва ШМБ (складу, цеху, заводу) за м2. Розрахунок замовлення Онлайн. *TTRADE* : веб-сайт. URL: <https://ttrade-ltd.com.ua/ua/calc> (дата звернення: 30.10.2024).

58. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проектний аналіз : слайд курс : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 236 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

**Баланс ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" за 2022 р.,
тис.грн.**

**Фінансова звітність
малого підприємництва**

			КОДИ
			2023.01.01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ХМІЛЬНИЦЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА "ЛІЛЕЯ"	за ЄДРПОУ	00308637
Територія		за КАТОТГГ	UA0512017 0010081140
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво іншого верхнього одягу	за КВЕД	14.13

Середня кількість працівників, осіб: 261

Одиниця виміру: тис.грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 22000, Вінницька обл., Хмільницький р-н, м.Хмільник, вул.Пушкіна, 78/1, (04338) 2-27-47

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

			Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	191,4	82,2	
Первісна вартість	1001	567,1	567,1	
Накопичена амортизація	1002	(375,7)	(484,9)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	424,1	242,2	
Основні засоби	1010	3779,7	3499,5	
первісна вартість	1011	19238,7	19765,4	
знос	1012	(15459)	(16265,9)	

Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4395,2	3823,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	763,3	1950,5
у тому числі готова продукція	1103	304,8	1348,6
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3166,8	2276,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	163,5	183,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7396,2	7536,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3110,3	9755,7
Витрати майбутніх періодів	1170	2,4	14,8
Інші оборотні активи	1190	2,4	34
Усього за розділом II	1195	14604,9	21750,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	19000,1	25574,6

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	63,4	63,4
Додатковий капітал	1410	6294,6	6294,6
Резервний капітал	1415	63,4	63,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8188,3	10860,6
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	14609,7	17282
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	299,3	132,3
розрахунками з бюджетом	1620	346,5	663,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	237,7
розрахунками зі страхування	1625	407,4	440,7
розрахунками з оплати праці	1630	1587,8	1760,2
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1749,4	5296,2
Усього за розділом III	1695	4390,4	8292,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	19000,1	25574,6

Примітки: Станом на 31.12.2022 року дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги становить 2276,5 тис.грн.

Дебіторська заборгованість по розрахунках:

- з бюджетом -183,1тис. грн.

ДОДАТОК Б

**Звіт про фінансові результати ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика
«Лілея»" за 2022 р., тис.грн.**

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 рік
Форма №2-м**

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51353,1	36724,5
Інші операційні доходи	2120	3166,5	3573,7
Інші доходи	2240	121,5	6,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	54641,1	40304,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(40567,2)	(35335,1)
Інші операційні витрати	2180	(10712,4)	(9110,8)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(51279,6)	(44445,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3361,5	-4141,4
Податок на прибуток	2300	(689,2)	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2672,3	-4141,4

Примітки: Чистий дохід від реалізації продукції - це дохід за вирахуванням відповідних податків, зборів і становить за звітний період 51353,1 тис.грн. Інші операційні доходи становили 3166,5 тис. грн. Інші доходи 121,5 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становить 40567,2 тис. грн. Інші операційні витрати 10712,4 тис. грн. Інші витрати відсутні.

За результатами діяльності за 2022 рік товариство отримало чистий прибуток у сумі 2672,3 тис.грн.

Керівник Матюх Анатолій Володимирович

Головний бухгалтер Любасюк Валентина Семенівна

ДОДАТОК В

**Баланс ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»" за 2023 р.,
тис.грн.**

Фінансова звітність малого підприємства			
Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код	
Приватне акціонерне товариство "Хмільницька швейна фабрика «Лілея»"	за СДРНОУ	2024	01 01
Територія ІННПНЦЬКА	за КАТОТТГ	00308637	
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОПФГ	1305120170010001140	
Вид економічної діяльності Виробництво швейного виробного одягу	за КВЕД	20	
Середня кількість працівників, осіб 240		14.13	
Одиниця виміру тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця Пушкіна, будинок 78/1, м. Хмільник, Вінницька обл., 22000		22747	

I. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	82,2	-
Первісна вартість	1001	567,1	567,1
Накопичена амортизація	1002	(484,9)	(567,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	242,2	617,2
Основні засоби	1010	3 499,5	2 876,8
первісна вартість	1011	19 765,4	19 917,2
знос	1012	(16 265,9)	(17 040,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 823,9	3 494,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 950,5	1 540,5
у тому числі готова продукція	1103	1 348,6	762,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	2 276,5	4 433,3
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	183,1	151,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інші поточні дебиторська заборгованість	1155	7 536,1	7 592,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 755,7	8 944,8
Витрати майбутніх періодів	1170	14,8	19,1
Інші оборотні активи	1190	34,0	-
Усього за розділом II	1195	21 750,7	22 681,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1200	-	-
Баланс	1300	25 574,6	26 175,7

закінчення Додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	63,4	63,4
Додатковий капітал	1410	6 294,6	6 294,6
Резервний капітал	1415	63,4	63,4
Перерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 860,6	10 038,7
Неоподачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	17 282,0	16 460,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	132,3	354,1
розрахунками з бюджетом	1620	663,2	534,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	237,7	8,8
розрахунками зі страхування	1625	440,7	508,3
розрахунками з оплати праці	1630	1 760,2	2 122,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 296,2	6 196,1
Усього за розділом III	1695	8 292,6	9 715,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	25 574,6	26 175,7

ДОДАТОК Г

**Звіт про фінансові результати ПрАТ "Хмільницька швейна фабрика
«Лілея»" за 2023 р., тис.грн.**

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59 762,2	51 353,1
Інші операційні доходи	2120	3 080,1	3 166,5
Інші доходи	2240	36,8	121,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	62 879,1	54 641,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(51 537,0)	(40 567,2)
Інші операційні витрати	2180	(12 134,9)	(10 712,4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(63 671,9)	(51 279,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(792,8)	3 361,5
Податок на прибуток	2300	(29,1)	(689,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(821,9)	2 672,3

Кершник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Матіох

Анатолій

Володимир

ЕП ЛЮБАСЮК

Валентина

Семеновна

МАТІОХ Анатолій

(ініціал, прізвище)

ЛЮБАСЮК Валентина

(ініціал, прізвище)

* Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Методика розрахунку показника чистої теперішньої вартості (NPV), індексу прибутковості інвестицій (PI) та періоду окупності (DPP), для проекту будівництва складу за оптимістичним сценарієм

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Чисті капітальні витрати, тис. грн.						
1.1 Вартість нового обладнання, грн	-894,56					
2. Операційний грошовий потік, тис.грн		3271,86	3607,23	3976,97	4384,61	4834,03
2.1 Обсяг виробництва і реалізації, тис. шт.		109,98	115,48	121,25	127,32	133,68
2.2 Ціна одиниці продукції, грн		706,40	741,72	778,81	817,75	858,63
2.3 Валовий дохід, тис. грн		77689,87	85653,08	94432,52	104111,86	114783,32
2.4 Собівартість одиниці продукції, грн.		670,12	703,63	738,81	775,75	814,54
2.5 Собівартість випуску тис. грн.		73699,80	81254,03	89582,56	98764,78	108888,17
2.6 Валовий прибуток, тис. грн.		3990,07	4399,06	4849,96	5347,08	5895,16
2.7 Податок на прибуток, тис. грн.		718,21	791,83	872,99	962,47	1061,13
2.8 Чистий прибуток, тис. грн.		3271,86	3607,23	3976,97	4384,61	4834,03
Проектний грошовий потік		3271,86	3607,23	3976,97	4384,61	4834,03
Дисконтний множник, 18,1%	1,00	0,85	0,72	0,61	0,51	0,44
Дисконтований проектний потік, тис. грн.	-894,56	2770,42	2586,27	2414,36	2253,88	2104,07
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-894,56	1875,86	4462,12	6876,49	9130,37	11234,44
NPV=	11234,44					
DPP=	1,32					
PI=	13,56					

Джерело: розроблено автором

Таблиця Д.2 – Методика розрахунку показника чистої теперішньої вартості (NPV), індексу прибутковості інвестицій (PI) та періоду окупності (DPP), для проекту будівництва складу за песимістичним сценарієм

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Чисті капітальні витрати, тис. грн.						
1.1 Вартість нового обладнання, грн	-894,56					
2. Операційний грошовий потік		2768,50	3052,27	3365,13	3710,05	4090,33
2.1 Обсяг виробництва і реалізації, тис. шт.		93,06	97,71	102,60	107,73	113,12
2.2 Ціна одиниці продукції, грн		706,40	741,72	778,81	817,75	858,63
2.3 Валовий дохід, тис. грн		65737,58	72475,69	79904,44	88094,65	97124,35
2.4 Собівартість одиниці продукції, грн.		670,12	703,63	738,81	775,75	814,54
2.5 Собівартість випуску тис. грн.		62361,37	68753,41	75800,63	83570,20	92136,14
2.6 Валовий прибуток, тис. грн.		3376,22	3722,28	4103,81	4524,45	4988,21
2.7 Податок на прибуток, тис. грн.		607,72	670,01	738,69	814,40	897,88
2.8 Чистий прибуток, тис. грн.		2768,50	3052,27	3365,13	3710,05	4090,33
Проектний грошовий потік		2768,50	3052,27	3365,13	3710,05	4090,33
Дисконтний множник, 18,1%	1,00	0,85	0,72	0,61	0,51	0,44
Дискотований проектний потік, тис. грн.	-894,56	2344,20	2188,38	2042,92	1907,13	1780,37
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-894,56	1449,64	3638,02	5680,94	7588,07	9368,44
NPV=	9368,44					
DPP=	1,38					
PI=	11,47					

Джерело: розроблено автором