

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОВАЛЕНКО ІРИНА МИКОЛАЇВНА

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2024 р.

**Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі
системного та стратегічного підходів**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Ілля ХАДЖИНОВ, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною
шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Коваленко І.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та стратегічного підходів. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет ім. Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Проведено діагностику конкурентоспроможності підприємства та визначено напрями підвищення ефективності управління нею.

Основним науковим результатом дослідження стали визначені тенденції розвитку машинобудування України та розроблені рекомендації щодо оцінки конкурентоспроможності та обґрунтування моделювання інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, стратегія, моделювання.

82 с., 21 табл., 28 рис., дод. 1, бібліограф.: 63 найм.

ABSTRACT

Kovalenko I. M. Managing the competitiveness of an enterprise based on a systematic and strategic approach. Specialty 073 Management. Educational program «Business administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper examines the theoretical principles of enterprise competitiveness management. The enterprise competitiveness diagnostics were conducted and directions for improving the efficiency of its management were identified.

The main scientific result of the study was the identification of trends in the development of mechanical engineering in Ukraine and the development of recommendations for assessing competitiveness and substantiating the modeling of the integral indicator of enterprise competitiveness.

Keywords: competitiveness, management, strategy, modeling.

82 p., 21 tabl., 28 fig., 1 applications, bibliography: 63 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 «Конкурентоспроможність підприємства» як економічна категорія.....	9
1.2 Фактори конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в сучасних умовах господарювання	16
1.3 Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ	35
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	35
2.1 Сучасні тенденції розвитку машинобудівних підприємств України	35
2.2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ Калинівський машинобудівний завод».....	43
2.3 Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».....	58
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	69
3.1 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».....	69
3.2 Кореляційно-регресійний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	74
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	93

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

грн – гривні, гривень;

ККП – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

КСП – конкурентна спроможність підприємства

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах війни Україна стикається з безпрецедентними викликами, які суттєво впливають на бізнес-середовище, економіку та країну. Геополітична нестабільність, руйнування інфраструктури, скорочення ринків збуту та проблеми з постачанням ресурсів створюють величезні труднощі для функціонування підприємств. У цей період управління конкурентоспроможністю відбувається в особливий спосіб, бо підприємства повинні не тільки адаптуватися до змін умов, а й забезпечити свою стійкість та розвиток у нових реаліях.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє комплексно оцінювати всі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їхню діяльність, та оперативно реагувати на зміни. Це передбачає інтеграцію різних підсистем підприємства, таких як виробництво, постачання, фінанси, маркетинг та кадри, для забезпечення їхньої умовної роботи в умовах кризових ситуацій. Стратегічний підхід у свою чергу фокусується на довгострокових цілях, пошуку нових можливостей і розвитку інновацій, що є критичним для життя в умовах війни.

Наразі для підприємств України актуальними є такі питання, як адаптація до зруйнованого ринку, підтримка операційної ефективності, збереження кадрового потенціалу, пошук нових ринків збуту. Важливими стають також інновації в управлінні, зокрема використання цифрових технологій, автоматизація та оптимізація виробничих процесів. Багато підприємств змушені працювати в умовах обмеженого доступу до ресурсів і фінансування, що реалізує потребу в розробці рекомендацій, орієнтованих на збереження та ефективне використання наявних ресурсів.

З огляду на зазначення, дієві механізми управління конкурентоспроможністю підприємств дозволяє не лише зберегти їхню стійкість в умовах війни, а й знайти нові можливості для розвитку, зростання та формування конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному

ринках. Створення адаптивних та гнучких стратегій управління допоможе українським підприємствам не лише пережити цей важкий період, а й закласти основи довгострокового відновлення та розвитку після завершення війни.

У економічній літературі проблемам управління конкурентоспроможністю підприємства присвячені праці таких вчених, як: Р.А. Довбуша, А.Л. Зозулі [22]; В.Л. Діканя, В.І. Савчук [23]; В.В. Кривіцької [26]; Ю. В. Вакуленко, А. С. Олійника, О. Є. Гевленко [27] та ін.

Проте особливі умови господарювання вітчизняних підприємств вимагають нових механізмів ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств, що і обумовило вибір теми дослідження, мету та завдання.

Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та стратегічного підходів.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних основних **завдань**:

дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії;

узагальнити фактори конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в сучасних умовах господарювання;

розробити концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства;

визначити тенденції розвитку вітчизняних підприємств машинобудування;

проаналізувати господарську діяльність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.;

оцінити конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»;

обґрунтувати використання методичного підходу до оцінки

конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»;

розробити пропозиції щодо моделювання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретико-методологічну базу кваліфікаційної магістерської роботи формують положення теорії управління, що забезпечує основу для розробки ефективних стратегій управління підприємствами, а також теорії економічної конкуренції, яка дає можливість аналізувати динаміку конкурентних відносин на ринку. Для кращого розуміння конкурентоспроможності підприємства в роботі досліджені наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що обґрунтовують важливість управління конкурентоспроможністю в умовах сучасних економічних змін, а також дослідження вітчизняної та міжнародної практики підприємницької діяльності.

Інформаційна база дослідження включає законодавчо-нормативні акти України, господарську та фінансову звітність підприємства, а також матеріали отримані з мережі Інтернет.

Методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи є поєднання загальнонаукових та спеціальних **методів наукового пізнання**, зокрема діалектичного методу, який дозволяє розглядати розвиток конкурентоспроможності підприємства в контексті змінених економічних умов і взаємодії різних факторів. До основних методів, що застосовуються в дослідженні, відносяться системний, порівняльний, статистичний, а також методи економічного аналізу і синтезу. Вони дають можливість здійснити комплексний підхід до оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволяє забезпечити взаємозв'язок між окремими складовими цього процесу.

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації

щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства на основі використання методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності машинобудівного підприємства та розроблені рекомендації щодо моделювання інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Наукові результати дослідження полягають у:

1. Визначенні тенденцій розвитку машинобудівних підприємств України;
2. Обґрунтуванні рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
3. Розробці економетричної моделі конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки, викладені у кваліфікаційній роботі апробовані на міжнародній науково-практичній конференції.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, списку використаних джерел 63 найменування. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 «Конкурентоспроможність підприємства» як економічна категорія

Для чіткого розуміння визначення конкурентоспроможності підприємства як самостійної економічної категорії необхідно провести критичний аналіз трактування різними авторами даного поняття.

Конкуренція перетворює споживача на індикатор підприємницької діяльності, тому існує безліч трактувань поняття «конкурентоспроможність», оскільки кожний автор розуміє його по-своєму. У будь-якому випадку конкурентоспроможність розглядається як невід'ємна частина підприємства.

Проаналізуємо визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства», дане деякими авторами.

Так, на думку Р. Фатхутдінова, конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.

Д. Івахник під конкурентоспроможністю підприємства розуміє комплексну характеристику суб'єкта господарювання за певний період часу в умовах конкретного ринку, що відбиває переваги перед конкурентами за певними показниками – фінансово-економічними, маркетинговими, виробничо-технологічними, кадровими та екологічними, а також здатність суб'єкта до безкризового функціонування та своєчасної адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

Ці автори розглядають конкурентоспроможність підприємства як відносну категорію, тобто кожне підприємство за тими чи іншими характеристиками співставляється з конкурентами. Такий методологічний підхід до оцінки

конкурентоздатності підприємства є доволі розповсюдженим і досить зручним з точки зору як логічного сприйняття, так і математичного опису. Разом з тим, він не розкриває всієї глибини категорії «конкурентоспроможність підприємства» і має ряд істотних недоліків:

- вибір в якості бази порівняння одного або кількох конкурентів дозволяє рангувати конкурентні позиції аналізованих підприємств, проте звужує можливість узагальненої об'єктивної оцінки галузевої кон'юнктури;
- основний акцент робиться на порівняння показників конкурентів, у той час як поза межами залишається проблема сучасної адаптації підприємства до мінливих умов середовища;
- відсутня системність оцінки конкурентоспроможності: і локальні, і інтегральні параметри роботи підприємства співставляються без врахування складних внутрішньосистемних зв'язків та динаміки змін [1].

На поняття «конкурентоспроможність підприємства» впливає і той факт, що підприємство може виступати як:

- товар, що має ринкову вартість на фондових ринках (курс акцій, ринкова вартість бізнеса);
- товар, що має інвестиційну вартість на ринку капіталів (вартість інвестицій у той в існуючий бізнес та його диверсифікацію) [2].

Відмінність вимог до підприємства різних суб'єктів ринку: споживачів, конкурентів, інвесторів, структур управління більш високого рівня (галузь, регіон, кластер, держава), міняє і перелік показників, які використовуються для оцінки рівня конкурентоспроможності, що, перш за все, має відбитися на понятійному апараті визначення «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.1).

Отже, можна виділити три підходи до розуміння терміну «конкурентоспроможність підприємства».

Перший підхід ґрунтується на аналізі внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства, без згадки продукції або товару.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення категорії
«конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
М. Портер	це якість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку разом з наявними там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
Г. Азоев	це комплексна соціально-економічна характеристика фірми за певний проміжок часу в умовах конкретного ринку, що відбиває рівень його переваг по відношенню до реальних конкурентів за двома складовими - ринковою і ресурсною
А. Печінкін, В. Фомін	це його здатність вести ефективну організаційно-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам. Критерієм ефективності цієї діяльності може служити прибуток та інші комерційні показники
І. Максимова	це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкретних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю організаційно-збутової діяльності
А. Юданов	це здатність і динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції
А. Кротков	це здатність функціонувати ефективно або ж надавати споживачеві конкурентоспроможні товари і послуги
Р. Фатхутдінов	це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
Н. Сіміонова	це характеристика потенційних можливостей фірми забезпечувати дохідність свого бізнесу в довгостроковій перспективі
С. Светульков	характеризує економічну ситуацію, включаючи проектні, виробничі, розподільчі та споживчі якості
Л. Калашнікова	це комплексне поняття, яке зумовлене системою та якістю управління, якістю продукції, широтою і глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи руху товару та сервісу, іміджем фірми
С. Ожегов, Н. Шведова	здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
П. Зав'ялов	можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку
В. Петров	це внутрішня ознака суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві капіталістичного типу для розширення відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва та отримання прибутку від легальної господарської діяльності
Х. Фасхiev	це реальна і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати й обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби, тобто товари, що перевершують по якісно-цінових параметрах аналоги та користуються більш пріоритетним попитом у споживачів
М. Єрмолов	це відносна характеристика, що показує відмінність процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
О. Кузьмін	це комплексна та багатогранна категорія, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами

Джерело: складено автором на основі [1-9]

Другий підхід заснований лише на дослідженні товару, тобто конкурентоспроможність компанії розглядається як її здатність виробляти конкурентоспроможний продукт чи послугу.

У третьому підході поєднують товарну та виробничу діяльність підприємства. Загалом конкурентоспроможність підприємства можна вважати відносною характеристикою, що відображає відмінності у розвитку даного виробника від виробника-конкурента і виступає мірою ефективності виробництва та задоволення в товарах чи послугах певної суспільної потреби.

Враховуючи все різноманіття трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна виділити ряд його характерних особливостей:

- конкурентоспроможність підприємства дає характеристику величини та ефективності використання його ресурсного потенціалу;
- конкурентоспроможність підприємства розвивається динамічно, в залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів середовища підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства є відносним показником, а базою, за якою проводиться порівняння, є аналогічні показники конкурентів чи організацій, узятих за зразок;
- конкурентоспроможність підприємства безпосередньо взаємопов'язана з конкурентоспроможністю продукції, що випускається підприємством;
- конкурентоспроможність є властивістю об'єкта, що характеризується ступенем задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на ринку;
- конкурентоспроможність підприємства є його здатністю витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними підприємствами в рамках відповідного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства означає рівень розвитку підприємства порівняно з рівнем розвитку конкурентів у ступені задоволеності споживачів їх товарами та послугами;

– конкурентоспроможність підприємства характеризує інвестиційну привабливість;

– конкурентоспроможність підприємства перебуває під впливом екологічного та соціального середовища [2 с. 108].

Конкурентоорієнтованість підприємства – особливий тип економічного мислення управлінських кадрів підприємства, спрямований на забезпечення постійного його розвитку, просування та успіху на ринку, оволодіння відповідними технологіями і методами конкурування з іншими суб'єктами господарювання.

Поняття «конкурентоорієнтованість підприємства» відрізняється від поняття «конкурентоспроможність підприємства», перш за все, тим, що воно представляє інший результат комплексного впливу на об'єкт конкурентоорієнтування зі сторони зовнішнього середовища (рис. 1.1).

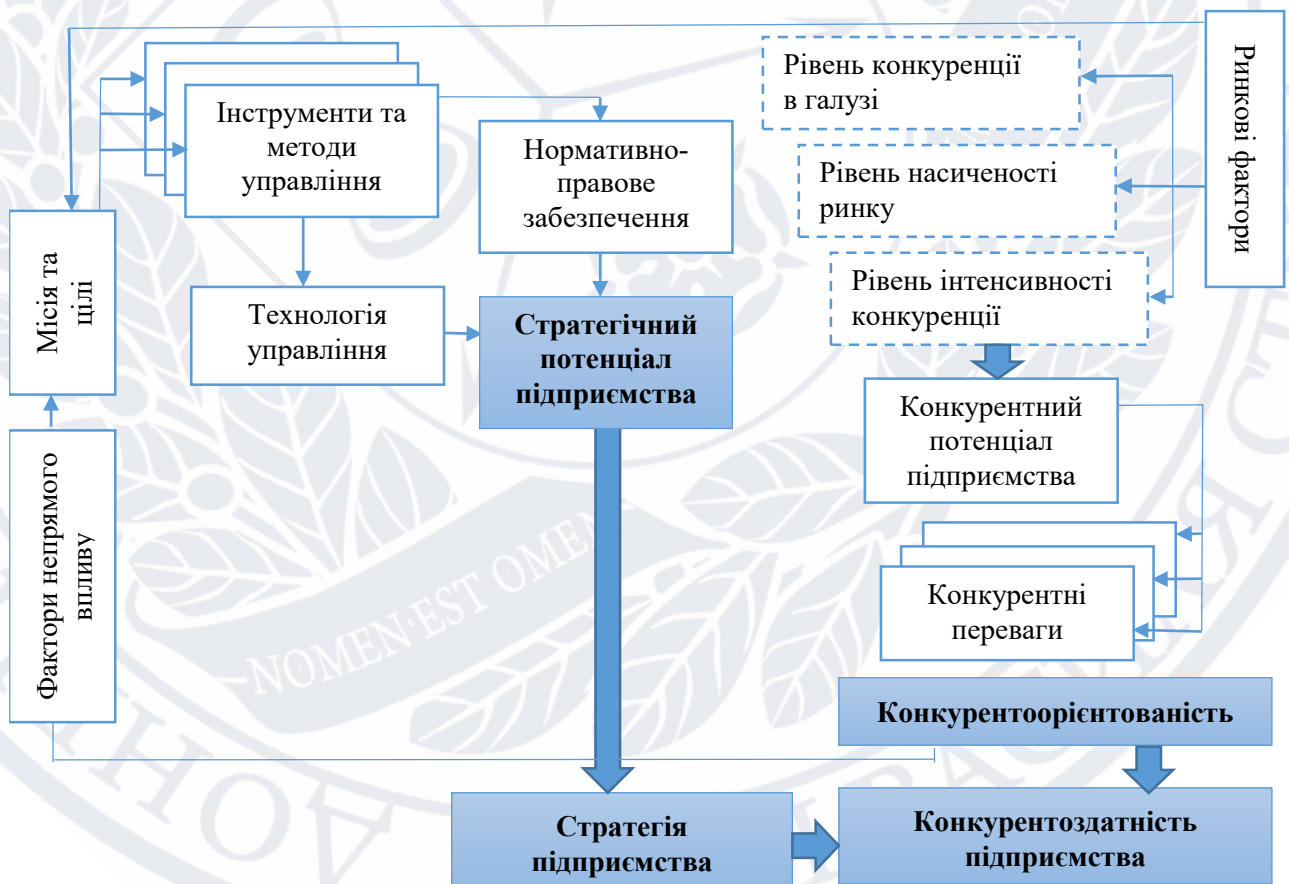


Рисунок 1.1 – Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано на основі [4]

Конкурентоорієнтованість підприємства – це процес, що передують формуванню його конкурентоспроможності. Під конкурентоспроможністю розуміється здатність максимального розширення власних можливостей з метою реалізації інтеграційної ресурсного потенціалу і зміцнення позицій на ринку, отримання максимального прибутку і задоволення потреб населення в товарах (послугах).

Розвиток підприємства можна представити у вигляді спіралі (рис. 1.2), при цьому, чим старша організація, тим стабільніший її розвиток і тим більше величина w (від англ. width – ширина) – тривалість перебування в стадії стабілізації – найбільш комфортна і переважна стадія, на якій підприємство отримує дивіденди зростання, накопичує сили та ресурси для переходу на наступну ітерацію розвитку.

Перехід на наступну ітерацію розвитку здійснюється за рахунок активізації ресурсного потенціалу, що провокує зростання ринкової вартості бізнесу. Тривалість стадії зростання та «крутизна підйому» його кривої зростає по мірі зростання підприємства, що відбиває величина g (від англ. growth – зростання) [10].

Таким чином, провівши критичний аналіз (з розглядом переваг та недоліків), трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна зробити висновок, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування визначення та розуміння його змісту, в тому числі і як економічної категорії.

Вважаємо за необхідне зробити акцент на те, що в економічній літературі досить поширене ототожнення конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю продукції, а окремих роботах спостерігається змішання даних понять. Проте конкурентоспроможність підприємства представляє собою значно ширший горизонт елементів, перебуваючи в тісній залежності від конкурентоспроможності продукції і найчастіше будучи її наслідком.

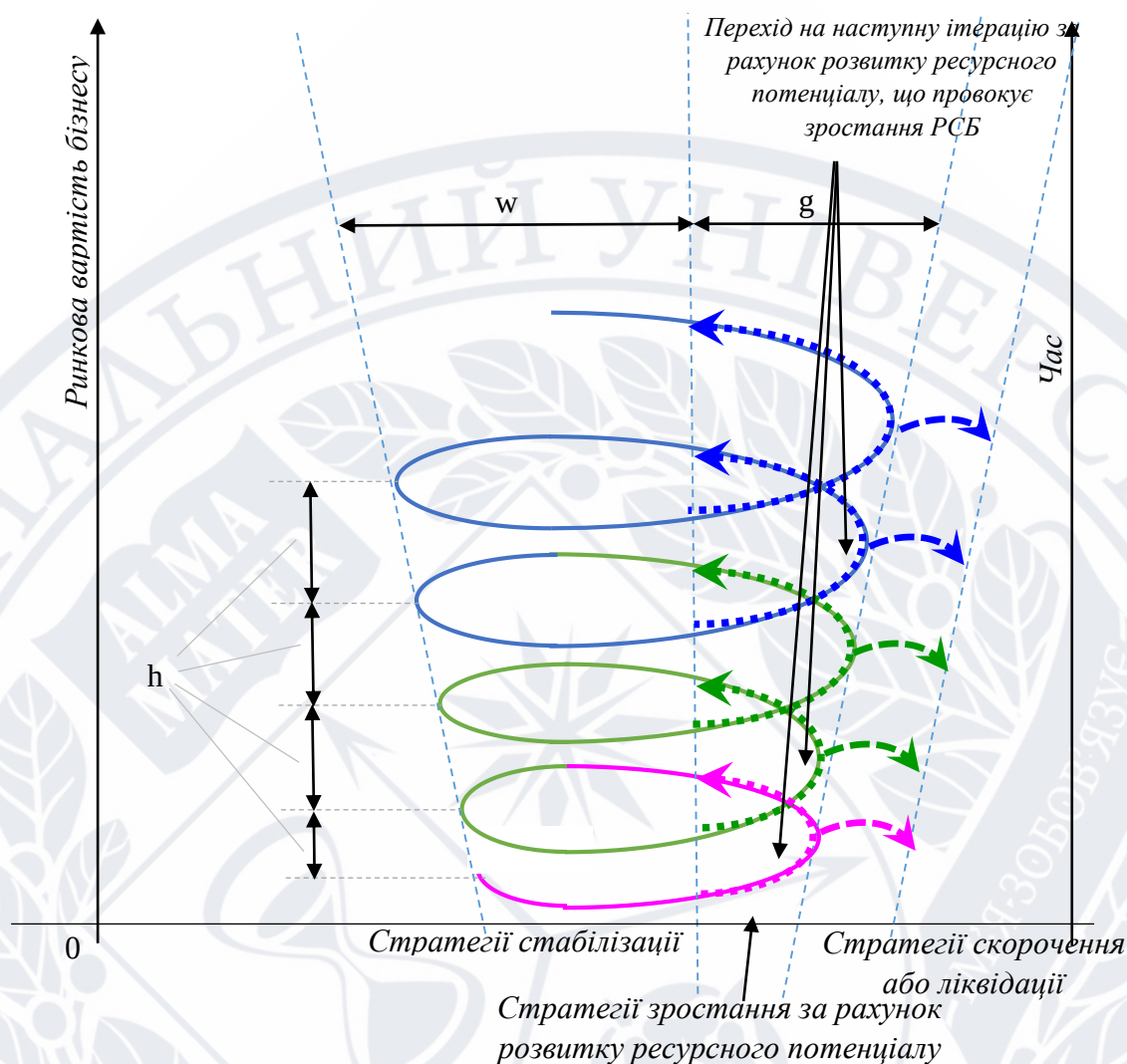


Рисунок 1.2 – Спираль розвитку підприємства на основі механізму управління конкурентоспроможністю

Джерело: побудовано на основі [2]

У зв'язку з цим запропоновано власне визначення поняття конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах господарювання, що відбиватиме важливість як створення затребуваних ринком продуктів за ринковими цінами, так і ефективного використання всіх ресурсів підприємства, а також – що особливо важливо – здатність підприємства протистояти чи мінімізувати вплив негативних факторів зовнішнього середовища для ефективного функціонування і збереження частки на висококонкурентному ринку та підвищувати конкурентоспроможність підприємств-замовників.

Отже, *конкурентоспроможність підприємства* – це здатність виробляти потрібну на глобальному ринку продукцію з досягненням оптимальних кількісних та якісних показників ефективності використання наявних ресурсів, мінімізуючи при цьому негативний вплив факторів довкілля для збереження позицій підприємства на ринку, забезпечуючи мультиплікативний ефект підвищення конкурентоспроможності підприємств – споживачів його продукції.

Більшість авторів не пов'язують поняття конкурентоздатності з часткою ринку, що займає підприємство, і конкурентоспроможністю продукції. У зв'язку з цим також можна констатувати, що існуючі методики для оцінки конкурентоздатності підприємства також різняться залежно від факторів і показників, що були обрані їх авторами.

1.2 Фактори конкурентоспроможності машинобудівних підприємств в сучасних умовах господарювання

Машинобудування є однією з фондоутворювальних галузей, що визначає стан всієї вітчизняної економіки та впливає на рівень розвитку інших галузей промисловості.

Поглиблений підхід до визначення поняття «конкурентоспроможність» визначає необхідність дослідження основних факторів, що впливають на становище підприємств вітчизняного машинобудування ринком.

Аналіз наукових та інформаційних джерел з теми дослідження, наведений у 1.1, показав, що, незважаючи на значний інтерес до питань підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в економічному просторі Світової організації торгівлі (СОТ) та посилення умов проведення експортно-імпортних операцій, сьогоднішній день немає єдиного підходу до визначення впливу факторів на показники конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, взаємодіє в умовах посилення впливу міжнародних інтеграційних процесів. Крім того, у науковій

літературі проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств вітчизняного машинобудування розглядається фрагментарно, що не дозволяє розробити відповідний інструментарій підвищення конкурентоспроможності в умовах агресивної експортної політики країн-експортерів та існуючої динаміки переважання імпортного обладнання на українському ринку машинобудівної продукції.

На сучасному етапі господарювання найефективнішим способом забезпечення конкурентоспроможного становища підприємства над ринком становлять нововведення та інновації, а також ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Водночас високотурбулентне зовнішнє середовище, що надає значний вплив на діяльність підприємства, задає умови необхідності протистояння змін, тобто розробки такої стратегії, яка мінімізує ризики зовнішнього впливу на підприємства з метою досягнення та збереження їх конкурентоспроможного становища на ринку.

Запропоноване у пункті 1.1 визначення конкурентоспроможності підприємства, розкриває досліджуване поняття як величину непостійну, яка залежить від багатьох факторів, тобто величину, схильну до впливу кон'юнктури ринку та змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запропонована нижче класифікація факторів впливу на забезпечення конкурентоспроможності підприємства машинобудування (рис. 1.3) розкриває рівні впливу основних факторів зовнішнього оточення та внутрішніх факторів на діяльність підприємства.

Класифікація факторів конкурентоспроможності вказує на те, що будь-яке підприємство функціонує у середовищі та кожна дія можлива лише за умови, що середовище допускає її здійснення.

Крім того, зовнішнє середовище при позитивному впливі виступає джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його конкурентоспроможності на заданому рівні, або, навпаки, - при негативному впливі здатна знижувати конкурентоспроможність

підприємства на ринку.

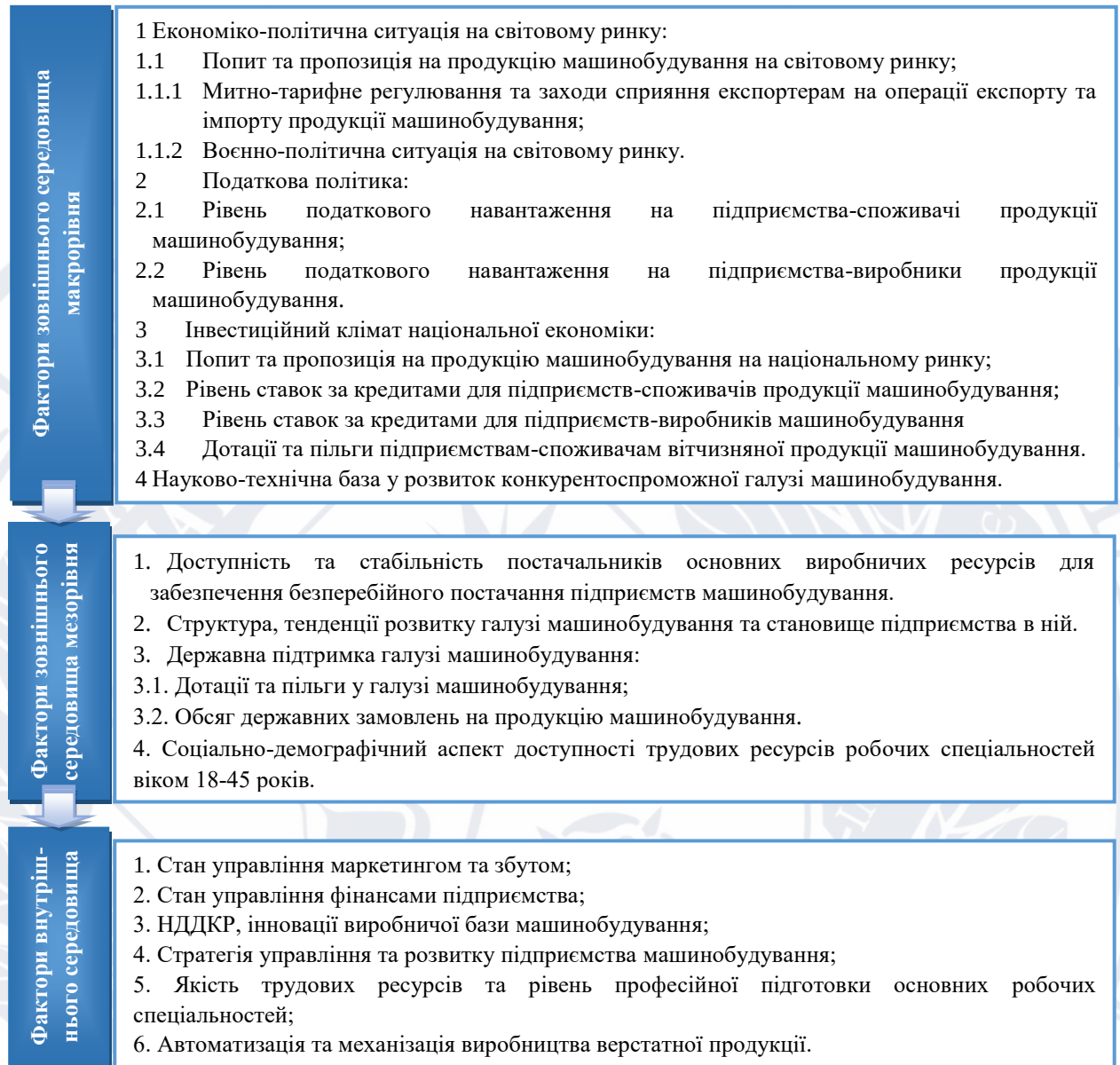


Рисунок 1.3 – Класифікація факторів конкурентоздатності підприємства машинобудування

Джерело: побудовано автором на основі

Одне з основних завдань менеджменту полягає у визначенні положення підприємства на ринку, аналіз конкурентного оточення для визначення стратегії підприємства у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Для визначення комплексного показника конкурентоспроможності та як слідство, визначення конкурентоспроможного становища підприємства машинобудування в роботі були проаналізовані та виділені окремі показники,

що характеризують конкурентоспроможність щодо окремих елементів оцінки, і навіть проранговані чинники, які впливають на дані показники.

Аналіз макрорівня та факторів зовнішнього середовища діяльності підприємства показує, що економіко-політична ситуація на ринку, яка характеризується суттєвою залежністю вітчизняного машинобудування від зарубіжних поставок, формує передумови для переорієнтації попиту на користь вітчизняної продукції на внутрішньому ринку.

Водночас і ослаблення національної валюти створює сприятливі умови як для виходу на нові закордонні ринки вітчизняних товаровиробників, забезпечуючи цінову конкуренцію багатьом іноземним виробникам.

Одночасно з цим, висока залежність машинобудівних підприємств від зростання курсу іноземної валюти на імпорتنі комплектуючі за відсутності можливостей якісного імпортозаміщення призведе до зростання собівартості продукції на 20–30%.

Крім того, інвестиційний клімат національної економіки не можна назвати привабливим для забезпечення конкурентоспроможного стану підприємств машинобудування через активні бойові дії та наявні значні ризики. Зростання облікової ставки НБУ з 6% (12.06.2020-04.03.2021) до 13% (з 26.07.2024 – до нинішнього часу), що надає сильний вплив на всі сторони внутрішнього середовища підприємств вітчизняного машинобудування. Збільшення відсотка за користування позиковими коштами для підприємств із тривалим виробничим циклом сприяє зростанню собівартості продукції – з одного боку, та зниження інвестиційної активності у НДДКР - з іншого. Дослідження структури витрат на виробництво продукції машинобудування показали, що вже сьогодні витрати на НДДКР підприємств вітчизняного машинобудування вкрай малі і складають менше 1% витрат).

Створення та розвиток науково-технічної бази машинобудування є обов'язковими умовами підвищення конкурентоспроможності вітчизняної машинобудівної продукції.

Важлива роль підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняного

машинобудування належить системі освіти. Підготовка технічно досвідчених фахівців, здатних розробляти та впроваджувати у виробництво нові види верстатів та технологічних процесів, - мета, для досягнення якої потрібно вирішити низку фундаментальних завдань. До найбільш значних їх ставляться розробка нових і вдосконалення існуючих навчальних програм, що відповідають сучасному рівню розвитку технологій.

Зважаючи на те, що внутрішнє середовище підприємства не є незалежною системою і на неї впливають чинники довкілля – макро- та мезорівнів і, як наслідок, ті управлінські рішення, що формуються всередині підприємства під впливом зовнішніх факторів, її оцінка потребує окремого розгляду.

Контрольна функція, що поширюється на внутрішнє середовище, належить власникам, інвестору та топ-менеджменту підприємства [11]. Аудит внутрішнього середовища, навпаки, доцільно проводити силами сторонніх, незалежних фахівців із залученням до роботи власників та інвесторів, топ-менеджерів.

Проведення аудиту внутрішнього середовища підприємства дозволяє оцінити поточний стан факторів внутрішнього середовища та їх вплив на забезпечення конкурентоспроможного становища підприємства на ринку через ефективність управління та розвитку підприємства, стратегії, обраної підприємством загалом та в рамках структурних підрозділів підприємства. Методом визначення стану управління маркетингом та збутом є маркетинговий аудит, який доцільно проводити силами сторонніх спеціалістів [12].

Управління фінансовим станом є невід'ємною частиною фінансового менеджменту, більше того, ефективність фінансового менеджменту безпосередньо визначає фінансовий стан. Фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як стійке, якщо за несприятливі зміни зовнішнього середовища підприємства продовжує функціонувати, своєчасно та повно виконуючи свої зобов'язання з розрахунків з персоналом, постачальниками,

банками, а також щодо платежів до бюджету та позабюджетних фондів, виконуючи при цьому свої стратегічні плани та поточні завдання.

Можна виділити такі етапи фінансового аналізу:

аналіз структури балансу;
аналіз ефективності діяльності підприємства;
аналіз платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
аналіз структури дебіторської та кредиторської заборгованостей;
аналіз оборотності та рентабельності капіталу; аналіз продуктивності праці.

Як джерела інформації для проведення фінансового аналізу виступають дані бухгалтерського та управлінського обліку:

дані про активи підприємства та джерела його освіти;
показники діяльності підприємства у вигляді звіту про прибутки та збитки.

Модернізація виробництва та підвищення технічного рівня завжди необхідні підприємствам машинобудування, що випускають високотехнологічну наукомістку продукцію. Модернізація дає можливість підвищувати кількість унікальної продукції, що перевершує аналоги продукції, і, як наслідок, забезпечувати зростання конкурентоспроможності підприємства. НДДКР та інновації виробничої бази верстатобудування є внутрішніми факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства верстатобудування та передбачають інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Проблема забезпечення підприємств вітчизняного машинобудування кваліфікованими кадрами робітничих спеціальностей, спеціалістами із середньою та вищою технічною освітою в останні роки значно загострилася. Особливо актуальною сьогодні є підготовка кваліфікованих робітників, хоча й потреба машинобудівних підприємств у кваліфікованих кадрах із вищою та середньою технічною освітою повною мірою на сьогодні не задоволена. Проведене дослідження впливу факторів на рівень конкурентоспроможності

підприємства (табл. 1.2) показало, що рівень впливу факторів макро-, мезо-, а також мікрорівнів на основні показники конкурентоспроможності різна.

Таблиця 1.2 – Оцінка впливу чинників макро-, мезо- та мікрорівнів на показники КСП машинобудування

	Фактори зовнішнього середовища макrorівня						Фактори зовнішнього середовища мезорівня				Фактори внутрішнього середовища						
	Економіко-політична ситуація на світових ринках	Рівень податкового навантаження	Інвестиційний клімат національної економіки	Науково-технічна база для розвитку конкурентоспроможної галузі	Соціально-демографічний аспект доступності трудових ресурсів	РАЗОМ	Доступність та стабільність постачальників	Структура галузі та положення підприємств в ній	Дотації та пільги в галузі	РАЗОМ	Управління маркетингом та збутом підприємства	Управління фінансами підприємства	НДДКР, інновації виробничої бази	Система управління підприємством	Якість трудових ресурсів	Технологічний рівень виробництва	РАЗОМ
Конкурентоспроможність продукції	10	30	25	25	10	100	40	20	40	100	20	10	20	10	20	10	100
Вартість підприємства	20	30	30	10	10	100	20	40	40	100	10	10	30	10	20	20	100
Вартість бренду	30	10	20	30	10	100	20	40	40	100	40	10	30	10	5	5	100
Обсяг виробництва продукції машинобудування	10	20	30	30	10	100	50	20	30	100	20	20	10	20	10	20	100
Обсяг реалізації	10	50	20	10	10	100	40	20	40	100	20	20	15	10	15	10	100
Рентабельність виробництва	0	70	20	10	10	100	40	10	50	100	20	20	10	20	10	20	100
Рентабельність реалізації	0	50	20	20	10	100	40	10	50	100	20	25	10	20	10	15	100
Обсяг прибутку	30	40	20	10	0	100	40	10	50	100	25	20	5	20	10	20	100
Обсяг витрат на НДДКР	10	20	30	30	10	100	40	20	40	100	10	10	60	20	5	5	100
Обсяг експорту у структурі випуску	40	5	20	15	10	100	40	20	40	100	25	10	25	20	10	10	100
Частка підприємства на зовнішньому ринку	50	5	30	15	0	100	50	20	30	100	25	10	20	25	10	10	100
Частка імпортованих комплектуючих у собівартості продукції	10	30	30	30	0	100	40	30	30	100	20	15	15	20	15	15	100
Частка підприємства на внутрішньому ринку	20	20	10	50	0	100	70	20	10	100	10	10	50	20	5	5	100
Продуктивність праці	0	10	10	50	30	100	40	30	30	100	5	0	30	15	20	30	100

Джерело: побудовано автором на основі результатів опитування

Таким чином, в пункті 1.2 було виявлено та описано:

фактори суттєвого впливу;

фактори, вплив яких підпорядкований впливу підприємства;

інструменти, застосування яких дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств машинобудування у короткостроковій та стратегічній перспективі.

1.3 Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

Досягнення високого рівня конкурентної спроможності підприємства (КСП) є ключовою стратегічною метою діяльності підприємства в умовах ринкової економіки.

Для реалізації цієї мети необхідна узгоджена діяльність усіх підрозділів та ланок системи управління. Однак, управління КСП не охоплює всі аспекти діяльності підприємства, а зосереджується на функціях, пов'язаних з розробленням та реалізацією стратегії конкуренції, стимулювання її виконання.

У загальній класифікації об'єктів управління, КСП відноситься до функціональних (на відміну від виробничих і структурних), що вимагає розроблення спеціалізованого механізму управління [13].

Під *управлінням КСП* розуміється сукупність заходів з реалізації загальних функцій управління, спрямованих на визначення стратегії та політики у сфері створення та просування конкурентоспроможних товарів, встановлення цілей та відповідальності в цій сфері діяльності підприємства. Для цього використовуються такі інструменти, як планування КСП, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в рамках системи КСП.

В економічній літературі існує безліч наукових підходів до процесу управління КСП (рис.1.4).

Відповідно до вищенаведеної схеми, можна виділити два основних підходи в процесі управління КСП, ключовим серед яких виступає системний підхід, що обумовлюється його перевагами в сфері комплексного управління

КСП в сучасних умовах, а допоміжним – структурний – у зв'язку зі ємкою структурністю об'єкту та суб'єкту управління КСП.

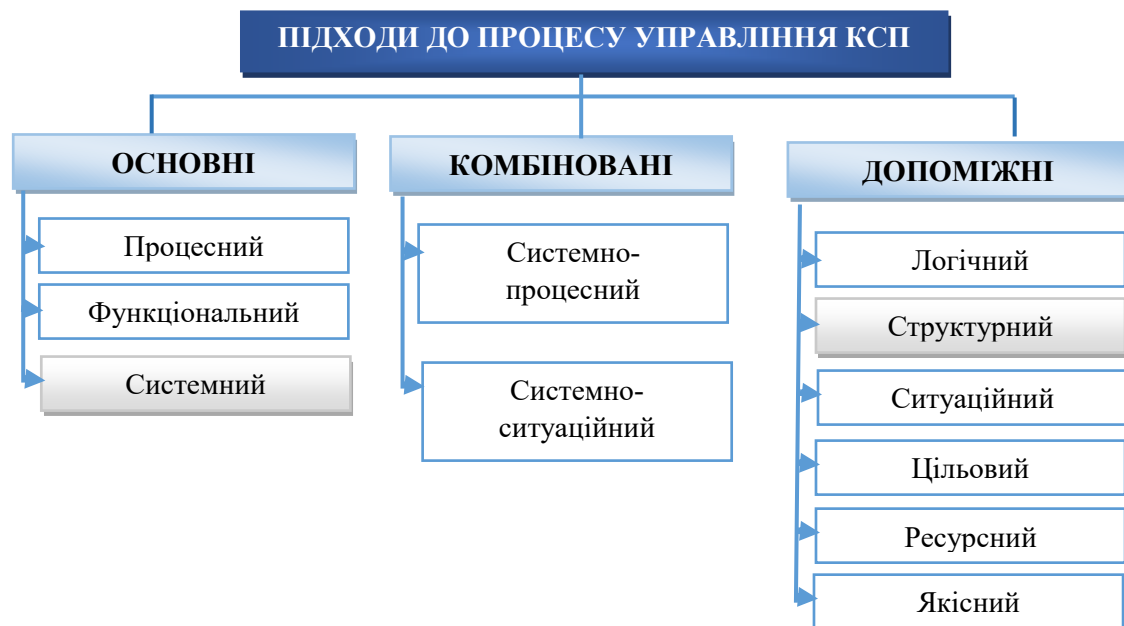


Рисунок 1.4 – Ключові підходи до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано на основі [14]

Сучасна концепція управління КСП, на думку С. Клименка та інших, ґрунтується на базових положеннях науки управління, згідно з якими основними елементами системи управління є ціль, об'єкт і суб'єкт, методологія і принципи, процеси і функції управління [15, с. 370].

Суб'єктом управління КСП виступає сама система КСП, яка розглядається як інструмент її управління. Об'єктом управління є техніко-економічний процес формування конкурентних переваг продукції під час її створення. Хоча існують погляди на ширше трактування об'єкту управління КСП підприємства як «систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів, конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та нарощування нових конкурентних переваг» [13], проте вважаємо такий підхід надмірно розширеним, оскільки споживачі та конкуренти є

незалежними суб'єктами, дії яких не контролюються підприємством.

Вважаємо, що управління КСП є складовою частиною загального менеджменту підприємства. Це відкрита система з входами та виходами, що складається з керівної та керованої систем, які тісно взаємодіють та органічно пов'язані. Керівна система включає елементи, що забезпечують процес управління, а до складу керованої системи входять – об'єкти, що забезпечують процес виробничої, господарської, комерційної, та іншої діяльності [14, 17].

На основі аналізу наукових досліджень, можна виділити ключові етапи процесу управління КСП:

1. *Реалізація функцій управління*: планування, розробка технологій, конструкторська робота, підтримка та підвищення рівня КСП тощо.
2. *Формування методів менеджменту* включає визначення способів впливу керівної системи (суб'єкту управління) на керовану систему (об'єкт управління), наприклад, план виробництва конкурентоспроможної продукції, план прискорення науково-технічного розвитку, технологічна документація, матеріальні стимули праці тощо.
3. *Формалізація методів менеджменту*: цей етап передбачає створення механізмів перетворення методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо.
4. *Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва* [20].

Першим сутність системи управління КСП визначив Р. Джонсон як «ефективний механізм, що об'єднує зусилля різних підрозділів корпорації з метою розроблення початкових та майбутніх параметрів КСП, їхнього утримання на досягнутому рівні та підвищення для забезпечення виробництва та експлуатації продукції з максимально можливою економічною ефективністю за повного задоволення потреб споживача» [21]. Під системою слід розуміти «сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів, що формують цілісну структуру або мають певні властивості цілісності».

Крім того, деякі науковці систему управління КСП трактують як

сукупність організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в теперішньому та майбутньому діловому середовищі [22].

Система управління КСП повинна охоплювати всі аспекти діяльності, спрямовані на формування конкурентних переваг самого підприємства, його продукції, послуг і процесів взаємодії з ними. В.Дікань пропонує її розглядати в рамках життєвого циклу продукту та пов'язаних з ним процеси, що включає:

- аналіз ринку та маркетингові дослідження;
- проектування та розробка продукції;
- планування та розробка виробничих процесів;
- закупівля ресурсів;
- виробництво чи надання послуг;
- контроль якості;
- пакування та зберігання;
- збут та продаж;
- монтаж та введення в експлуатацію;
- експлуатація продукції;
- технічна підтримка та обслуговування;
- утилізація або вторинна переробка продукції після закінчення терміну служби [23].

Вчені В. Шинкаренко та А. Бондаренко пропонують розширене визначення об'єкту управління в системі КСП, розглядаючи його як «систему взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів та конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для вирішення завдання забезпечення міцних конкурентних позицій, збереження існуючих та розширення нових конкурентних переваг» [13].

Відповідно до цього підходу, автори виділяють у системі управління КСП дві підсистеми:

- безпосередньо керована, яка включає елементи внутрішнього середовища підприємства;
- непрямо керована, до якої відносяться споживачі та конкуренти.

Проте, на нашу думку, такий підхід є надто широким.

Р. Фатхутдінов вважає, що система управління КСП взаємодіє з системою менеджменту через функціонально-інформаційні зв'язки. Внутрішня структура цієї системи складається з п'яти підсистем: керуючої, керованої, наукового супроводу, цільової та забезпечуючої. До складових зовнішнього середовища належать: вхід, вихід системи, зв'язки з зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок.

Крім того, КСП розглядаються як система, яка структурно складається з чотирьох підсистем: цільової, ресурсної, процесної та результативної (рис. 1.5).

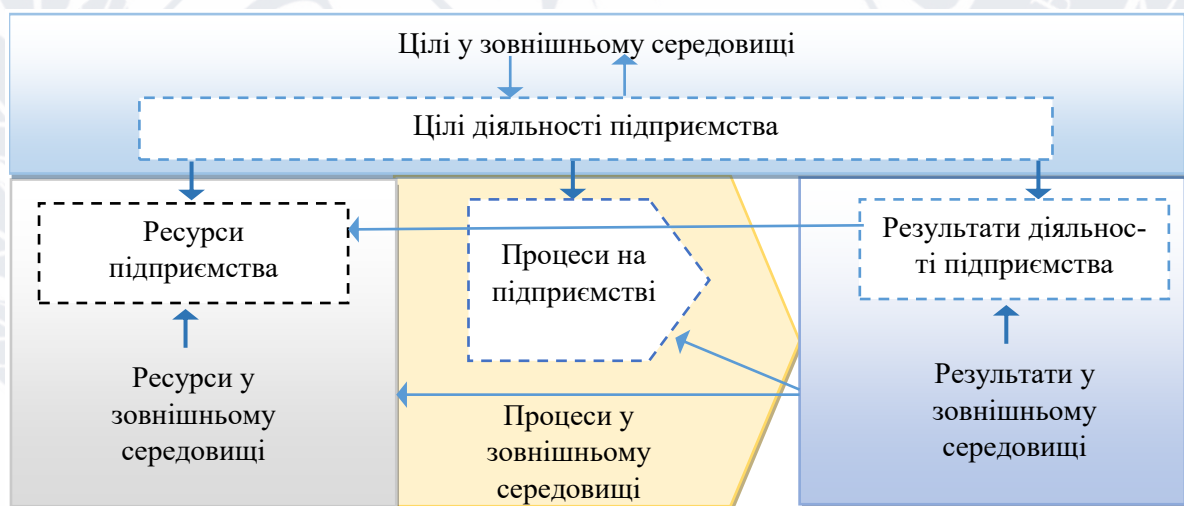


Рисунок 1.5 – Конкурентоспроможність підприємства як система

Джерело: складено автором на основі [20]

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку Р. Жовновач [24], доцільно вважати рівень КСП необхідний та достатній для забезпечення можливості підприємства успішно конкурувати на ринку (регіоні збуту) в даний період часу шляхом випуску та реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг.

Так, Р. Хейс, С. Вілрайт і Д. Кларк виділяють чотири основних рівні КСП

[25, с. 370-380]:

1. *Керівництво підприємств першого рівня* розглядає організацію управління, як дещо внутрішньонейтральне. Свою роль керівники підприємства вбачають в тому, щоб випускати продукцію, не зважаючи на жодні сюрпризи для конкурентів і споживачів. Вони впевнені в конструкції і технічному рівні продукції, організації збуту та ефективності реклами.

2. *Підприємства другого рівня конкурентоздатності* прагнуть того, щоб їх діяльність повністю відповідала стандартам, встановленим їх основними конкурентами, – технічні параметри, технології, методи організації виробництва, збуту, просування продукції, характер відносин з працівниками, підходи щодо управління якістю, контроль за рівнем запасів [25, с. 370-380].

3. *Підприємства третього рівня конкурентоспроможності* характеризуються здатністю створювати власні переваги на ринку і входять до складу лідерів галузі за рахунок розуміння потреб і запитів споживачів.

4. *Підприємство четвертого рівня конкурентоспроможності* є світовими лідерами, випереджаючи своїх конкурентів протягом тривалого часу і готові кинути виклик будь-якому конкуренту навіть на міжнародному ринку в будь-якому аспекті виробництва або управління.

Дослідивши запропоновані рівні КСП згідно класифікації Р. Хейса, С. Вілрайта і Д. Кларка, варто відзначити переважну орієнтацію на маркетингову діяльність підприємства і недостатній аналіз виробничої, інноваційної та його ділової діяльності.

В дослідженнях з даної проблематики зазначається, що досягнення високого рівня КСП можливе лише при використанні системного підходу, який передбачає розгляд КСП як комплексної системи, що об'єднує діяльність різних підрозділів підприємства та спрямована на створення та підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг), що виробляється суб'єктом господарювання та реалізується споживачам.

Аналіз конкурентних переваг підприємства як системи не може бути повним без урахування її взаємодії з конкурентними перевагами інших

об'єктів, функціонування та розвиток яких безпосередньо залежить від діяльності підприємства.

Виділяють три основні рівні управління конкурентними перевагами:

- 1) мікрорівень, на якому здійснюється управління конкурентними перевагами товарів та окремих підприємств;
- 2) мезорівень, що охоплює управління конкурентними перевагами галузей та кластерів;
- 3) макрорівень, на якому здійснюється управління конкурентними перевагами країн, територій та регіонів.

На кожному рівні існують специфічні групи чинників, які взаємопов'язані та впливають на конкурентні переваги відповідних об'єктів. Сукупність факторів певного рівня в основному впливає на конкурентні переваги об'єктів аналізованого та нижчих рівнів. Наприклад, інституційні чинники на державному рівні впливають на конкурентні переваги не лише самої держави, а й її регіонів, підприємств, товарів, які вони виробляють, і так далі. Крім того, конкурентні переваги об'єкта вищого рівня формуються під впливом відповідних груп чинників та конкурентних переваг об'єктів нижчого рівня, які вже враховують інтегрований вплив цих чинників.

Таким чином, необхідність системного підходу до управління конкурентними перевагами зумовлена складністю цієї економічної категорії та значною кількістю чинників, що на неї впливають та ускладнюють ефективне управління КСП:

- децентралізація: управління КСП здійснюється на різних рівнях адміністративно-господарської структури підприємства та спрямоване на різні об'єкти;
- мультидисциплінарність: ефективне управління КСП вимагає застосування різних видів менеджменту: виробничого, фінансового, інформаційного тощо.
- динамічність: управління КСП здійснюється на різних стадіях життєвого циклу продукту, що передбачає участь різних підрозділів

підприємства.

Розглянемо принципи та функції управління КСП на основі системного підходу (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Принципи та функції управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу
Джерело: сформовано на основі [26-32]

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, побудована на вказаних принципах, може бути ефективною лише за умови обліку та забезпечення єдності мети, дії всіх складових та процесу внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, здатної зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Системний підхід до управління КСП базується на виконанні наступних функцій:

1. *Цільова функція* передбачає визначення стратегічних цілей, спрямованих на підвищення КСП.
2. *Функція планування* передбачає розробку довгострокової системної стратегії, яка забезпечить досягнення поставлених цілей щодо покращення конкурентоспроможності.

3. *Функція організації* полягає у розробці та впровадженні тактичних методів, що дозволяють реалізувати стратегічні цілі та сформувати необхідний рівень конкурентних переваг підприємства.

4. *Функція мотивації* спрямована на стимулювання активної участі всіх зацікавлених сторін у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом використання відповідних мотиваційних механізмів.

5. *Функція контролю* передбачає постійний моніторинг та аналіз ключових показників, що відображають динаміку КСП, з метою своєчасного виявлення відхилень та коригування стратегії.

Сучасний процес управління КСП на основі системного підходу структурується у послідовні етапи.

По-перше, здійснюється збір первинної інформації для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

По-друге, проводиться ретельний аналіз конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

На третій стадії формується стратегія та тактика забезпечення цих переваг.

Четвертий етап передбачає впровадження процесів, спрямованих на досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності.

Нарешті, п'ятий етап включає моніторинг та контроль за згаданими процесами, а також аналіз отриманих результатів.

Отже, узагальнюючи вище наведене, необхідно розкрити складну модель управління конкурентоспроможністю підприємства, яка базується на системному підході, враховує особливості сучасного розвитку вітчизняної економіки та ілюструє взаємозв'язок структурних елементів цієї моделі(рис. 1.7).

Представлена модель являє собою взаємопов'язану систему стратегічних процесів, спрямованих на забезпечення необхідного рівня конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.



Рисунок 1.7 – Комплексна модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу

Джерело: побудовано автором

Таким чином, в умовах сучасної економічної дійсності стратегія підвищення конкурентоспроможності є ключовим фактором ефективного та стійкого розвитку підприємства. Ця стратегія повинна враховувати інтенсифікацію конкурентної боротьби в ринковому середовищі.

Системний підхід до забезпечення необхідного рівня конкурентних переваг є найефективнішим напрямом для досягнення підприємством конкурентоспроможності на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки. Такий підхід передбачає комплексне дослідження конкурентних переваг та реалізацію довгострокової політики підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Слід визначити, що, незважаючи на спільні риси, системи управління КСП демонструють національні відмінності, які мають бути враховані при формуванні систем управління КСП. Так, за національними властивостями виділяють американську, японську та західноєвропейську моделі управління КСП.

В Україні управління КСП є відносно новою сферою, що потребує швидкого розвитку та адаптації до ринкових умов. На даному етапі

вітчизняним підприємствам доцільно формувати стратегічно орієнтовані системи управління КСП, адаптовані до існуючих умов господарювання. Такі системи дозволять:

- гарантувати високу якість управління КСП при досягненні відповідного рівня КСП;
- підвищити надійність системи управління в умовах впливу непередбачуваних факторів;
- забезпечити інваріантності системи управління КСП стосовно різних типів підприємств;
- вдосконалити адаптацію системи управління КСП до умов конкретних підприємств;
- підвищити гнучкість та мобільність системи управління КСП [33].

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства дозволило зробити наступні висновки.

Під *конкурентоспроможністю підприємства* слід розуміти його здатність виробляти потрібну на глобальному ринку продукцію з досягненням оптимальних кількісних та якісних показників ефективності використання наявних ресурсів, мінімізуючи при цьому негативний вплив факторів довкілля для збереження позицій підприємства на ринку, забезпечуючи мультиплікативний ефект підвищення конкурентоспроможності підприємств – споживачів його продукції.

Розроблена класифікація факторів впливу на забезпечення конкурентоспроможності підприємства машинобудування в розрізі макро-, мезо- та мікрорівнів та оцінений їх впливу на показники КСП.

Розкрито комплексну модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу, в рамках якого сформована системність структурних етапів, досягнення ключових цілей у сфері підвищення

конкурентоспроможності підприємства відповідно до ключових цілей та функцій даного підходу (цільова, планування, організація, мотивація, контроль).

Дана модель складається з послідовних етапів у системі забезпечення ключової цілі – підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, які включають збір та аналіз даних відповідно конкурентних переваг підприємства та напрямів розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентних переваг суб'єкта господарювання та ключових напрямів розвитку (можливостей), забезпечення досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та контроль цих процесів, аналіз отриманих результатів та визначення майбутніх напрямів діяльності у даній сфері.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Сучасні тенденції розвитку машинобудівних підприємств України

Машинобудівна галузь часто є флагманом розвитку як окремих районів і країн, так і регіонів у цілому. Її підприємства забезпечують роботою значну частину активного населення, використовують великі площі для промислових майданчиків і залучають значні фінансові ресурси банків та інших кредитно-фінансових установ. Таким чином, машинобудівний комплекс відіграє беззаперечно, визначальну роль, тому підвищення конкурентоспроможності підприємств саме машинобудування є вельми важливим завданням і сьогодні і у період повоєнного відновлення України.

Серед основних проблем, що виступають інгібіторами відновлення і розвитку машинобудівної галузі, можна виокремити такі:

1. *Зношеність основних виробничих засобів.* Більшість підприємств функціонують на застарілій техніко-технологічній базі, рівень зношеності якої досягає інколи 80% залежно від виду діяльності;

2. *Дефіцит кваліфікованих кадрів.* Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 р. почався відтік кваліфікованих фахівців до закордонних підприємств. Ця тенденція значно посилилася через військові дії.

3. *Низька конкурентоспроможність продукції.* залежно від певної підтримки виробників (особливо у сфері сільськогосподарської техніки), виробництво й реалізація продукції залишаються нестабільними. Ситуація ускладнює імпортозалежність, скорочення або релокація вітчизняних підприємств.

4. *Низький рівень державної підтримки.* Державні програми та стратегії, спрямовані на розвиток машинобудівної галузі, мають більший описовий, а не

практичний характер.

Усвідомлюючи важливість галузі уряд України неодноразово ухвалював програми її розвитку галузі, проте їх реальне впровадження залишається недостатнім (рис. 2.1).

НАЗВА ДОКУМЕНТА	Статус документа	ПРИЗНАЧЕННЯ ДОКУМЕНТА
Державна програма розвитку машинобудування на 2006-2011 роки [35]	Чинний	Програма спрямована на забезпечення споживачів сучасною високоефективною продукцією машинобудування вітчизняного виробництва
Державна програма розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу на 2007-2010 роки [36]	Чинний	Програма спрямована на вирішення питань системного розвитку галузі машинобудування для агропромислового комплексу і забезпечення сільськогосподарських та переробних підприємств високоефективною конкурентоспроможною вітчизняною технікою і обладнанням
Концепція Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року [37]	Чинний	Забезпечення формування якісно нової державної політики є важливим фактором відновлення стратегічної ролі вітчизняної промисловості у стимулюванні економічного зростання та підвищенні конкурентоспроможності економіки України
Експортна стратегія для сектору машинобудування на 2019–2023 роки [38]	Чинний	Стратегія розроблена для того, щоб сприяти розвитку торгівлі українською продукцією, подолати обмеження та скористатися практичними можливостями розвитку експорту в секторі машинобудування

Рисунок 2.1 – Програми розвитку галузі машинобудування, затверджені урядом України за 2006-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [34-38]

Незважаючи на невиконання програмних показників, недостатнє фінансування та низький рівень конкурентоспроможності й інноваційної активності вітчизняних підприємств машинобудування, деякі програми, що мали бути закриті, досі залишаються чинними.

Проте їх оновлення не здійснюється, що унеможливорює ствердження про регулярне фінансування чи підтримку розвитку. З цього приводу О. Авер'янов [39] зауважує про відсутність належної державної підтримки протягом останніх 30 років. Серед ключових причин цього виділяють: реформування відносин власності, провальні програми розвитку, недосконалість державної протекціоністської політики, відсутність

стратегічного планування державних закупівель та зниження популярності технічних спеціальностей у закладах вищої освіти [39].

За 2015–2023 рр. кількість суб'єктів господарювання в галузі машинобудування скоротилася до 6084 одиниць на кінець 2022 р., що на 11,4% менше порівняно з 2015 р. (рис. 2.2). З них кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП) зменшилася на 13,4%, досягнувши 2063 одиниць. Частка ФОП у загальній структурі станом на кінець 2022 р. склала 33,9%, що є нижчим порівняно з 2015 р. на 0,7%.



Рисунок 2.2 – Кількість діючих суб'єктів господарювання у машинобудуванні за 2015–2022 рр., од.

Джерело: побудовано авторами за даними [40]

Нисхідна тенденція кількості діючих суб'єктів господарювання у машинобудуванні віддзеркалилася і на кількості зайнятих у галузі. У 2022 р. на підприємствах машинобудування працювало близько 248 тис. осіб, що на 33,8% менше, ніж у 2015 р. Частка зайнятих у ФОПах становила лише 1,3% (рис.2.3).

Асортимент продукції машинобудівних підприємств, згідно з класифікацією КВЕД-2010, включає такі основні групи виробів:

- виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції;
- виробництво електричного устаткування;
- виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших категорій;

- виробництво автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів та інших транспортних засобів.

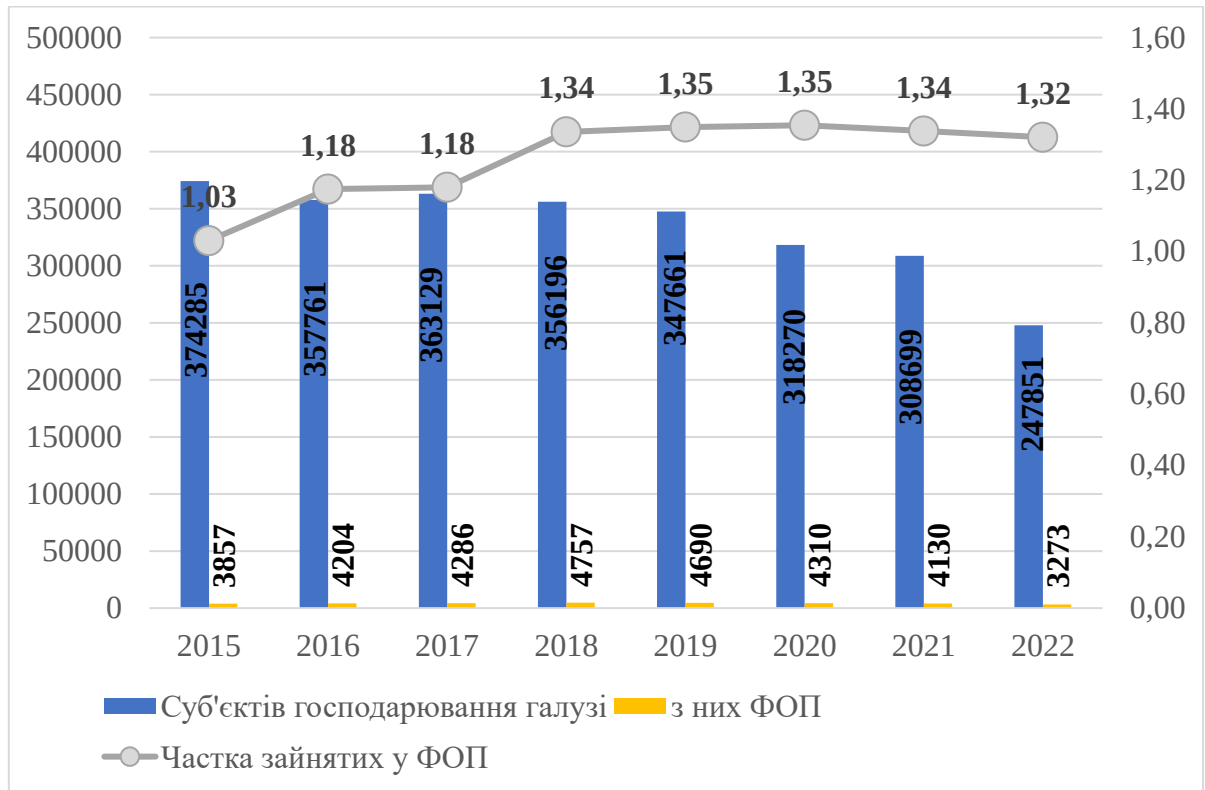


Рисунок 2.3 – Кількість зайнятих працівників на підприємствах машинобудування за 2015–2022 рр., осіб

Джерело: побудовано авторами за даними [41]

Частка продукції машинобудування у загальному обсязі промислової продукції за період 2015–2022 рр. зменшилася з 6,5% до 5,2%. Найвищий показник виробництва було зафіксовано у 2019 р., перед пандемією COVID-19, він складав 7,2%. У грошовому виразі найбільший обсяг доходу спостерігався у 2021 р. – 243473,3 млн грн (рис. 2.4).

Ця динаміка обумовлена, головним чином, загальними позитивними змінами у виробництві промислової продукції, де темпи зростання виробництва інших видів промислової продукції випереджали темпи зростання продукції машинобудування.

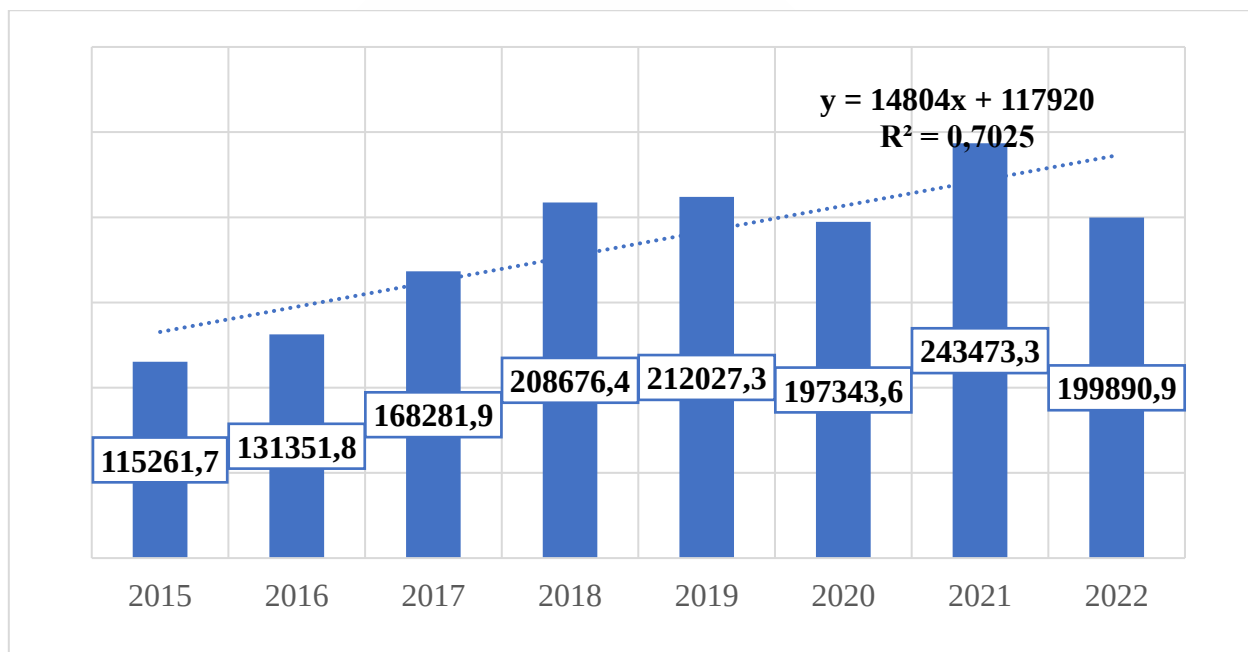


Рисунок 2.4 – Обсяг реалізованої продукції машинобудівних підприємств України за 2015–2022 рр., млн грн

Джерело: побудовано авторами за даними [42]

Загалом індекс продукції машинобудівних підприємств у період 2015–2022 рр. демонструє позитивні зміни в динаміці виробництва продукції галузі (рис. 2.5).

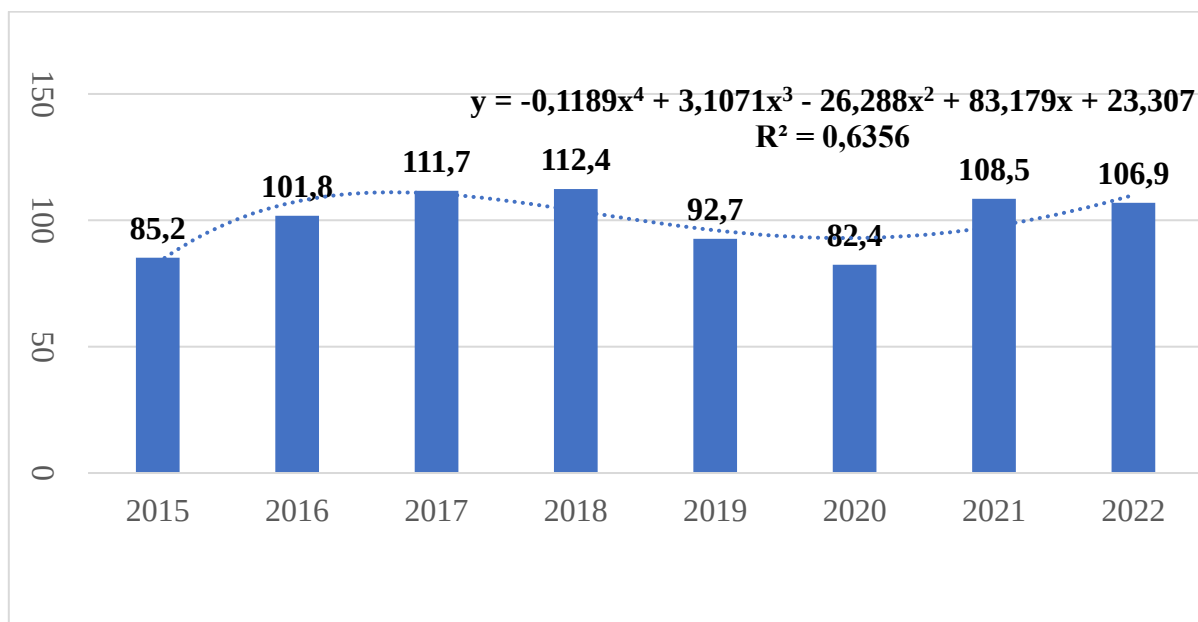


Рисунок 2.5 – Індекс продукції машинобудівних підприємств України у 2015–2022 рр., %

Джерело: побудовано авторами за даними [41]

Попри загального зниження частки продукції машинобудування у структурі промислового виробництва спостерігається позитивна тенденція обсягів виробництва. також, За досліджений період обсяг реалізованої продукції підприємств машинобудування збільшився на 73,4%. Це зростання забезпечується, зокрема, збільшенням доходів від реалізації комп'ютерів, електронної та оптичної продукції більш ніж вдвічі, електричного обладнання – на 42%, машин і обладнання, не віднесених до інших категорій – майже на 34 %, а також автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів – у 2,2 рази (рис. 2.6).

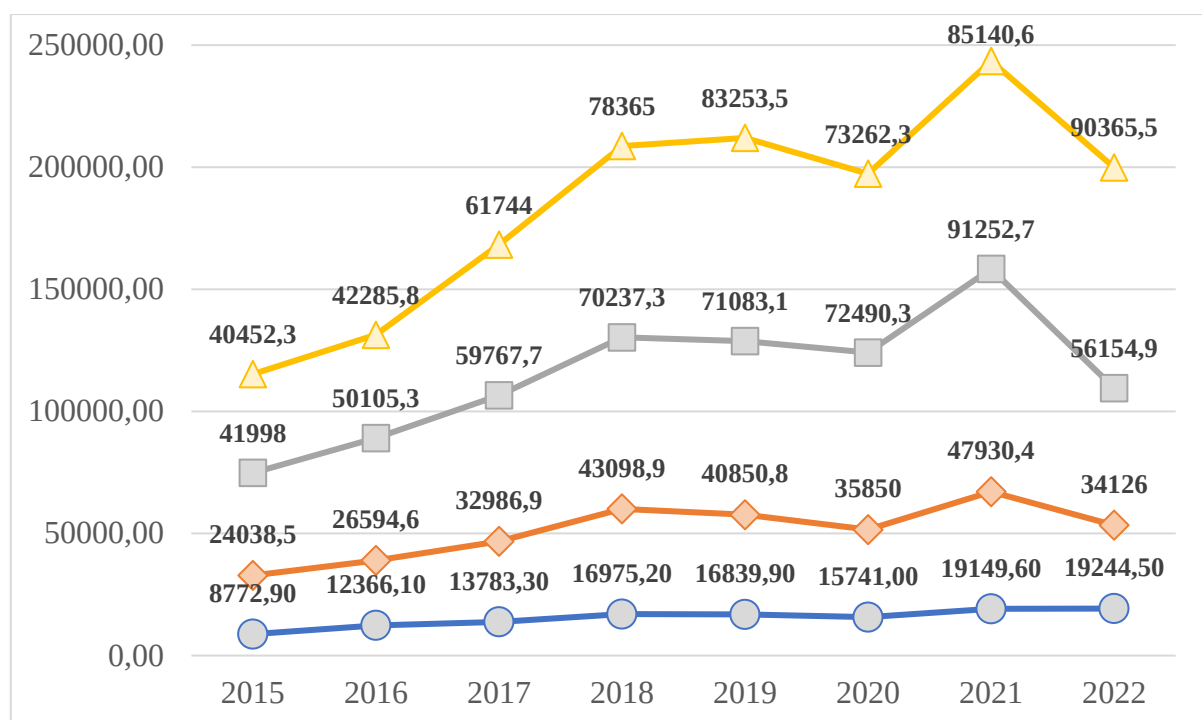


Рисунок 2.6 – Динаміка обсягів реалізованої продукції машинобудівних підприємств за групами товарів за 2015–2022 рр., млн грн

Джерело: побудовано авторами за даними [41]

Водночас потенціал машинобудівних підприємств скоротився на 30% через військову агресію РФ, що спричинило значні економічні втрати, такі як знищення основних виробничих потужностей, руйнування транспортної інфраструктури, перебої або порушення енергопостачання тощо, що відбилося на фінансових результатах підприємств машинобудування.

Для активізації процесів відновлення, зростання та розвитку у сфері

машинобудування необхідно, перш за все, забезпечити урядом безпечні умови для функціонування підприємств галузі шляхом розробки та ефективної реалізації програм і стратегій довгострокової перспективи [39]. Задля досягнення цієї мети потрібно враховувати світові тенденції машинобудування, впроваджувати ефективні механізми державної підтримки суб'єктів господарювання, модернізувати виробничу базу на інноваційній основі. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності як продукції, так і підприємств машинобудівного сектора у цілому.

Разом із тим, експортний потенціал машинобудівної галузі залишається недостатньо розвиненим. Крім того, найближчі сусідні країни, з якими Україна підтримує активні зовнішньоторговельні відносини, мають у своєму розпорядженні ефективні інструменти підтримки, які в Україні майже не застосовуються (табл. 2.1) [44; 45].

Таблиця 2.1 – Дієві інструменти підтримки експорту продукції машинобудування, що використовуються країнами ЄС та Україною

№ з/п	Інструменти підтримки експорту	Наявність інструментів в країні		
		Польща	Туреччина	Україна
1	2	3	4	5
Фінансові інструменти підтримки експорту				
1.	Гарантоване бюджетом страхування експортних операцій	+	+	-
2.	Спеціалізоване кредитування експортних операцій	+	+	-
3.	Компенсація відсотків за експортними кредитами	+	+	-
4.	Часткова компенсація витрат на участь у виставках	+	+	-
5.	Часткове покриття витрат на поїздки делегацій експортерів за кордон.	+	+	-
6.	Надання фінансової допомоги при організації візитів закордонних делегацій, які є потенційними імпортерами товарів	+	+	-
7.	Система компенсації витрат на отримання експортних сертифікатів	+	-	-
Нефінансові інструменти підтримки експорту				
1.	Поручительства і гарантії під експортну діяльність	+	-	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
2.	Діяльність торговельно-економічних відділів посольств і консульств з підтримки експорту	+	+	-,+
3.	Телеінформаційна система підтримки експорту	+	+	+
4.	Діяльність регіональних центрів підтримки експорту	+	+	-

Джерело: [44; 45]

Для подолання цих викликів у межах Експортної стратегії машинобудівного сектору на 2019–2023 рр. було передбачено виконання низки оперативних завдань: експортна пропозиція, міжнародна конкурентоспроможність та міжнародна співпраця (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Стратегічні експортні орієнтири машинобудівної галузі

Джерело: побудовано авторами за даними [46]

Рис. 2.7 ілюструє стратегічні експортні орієнтири для підприємств машинобудування. Подолання існуючих бар'єрів є ключовим кроком до значного зростання обсягів виробництва та реалізації продукції галузі. Для досягнення цієї мети на державному рівні необхідно вирішити низку завдань,

представлених на рис. 2.8.

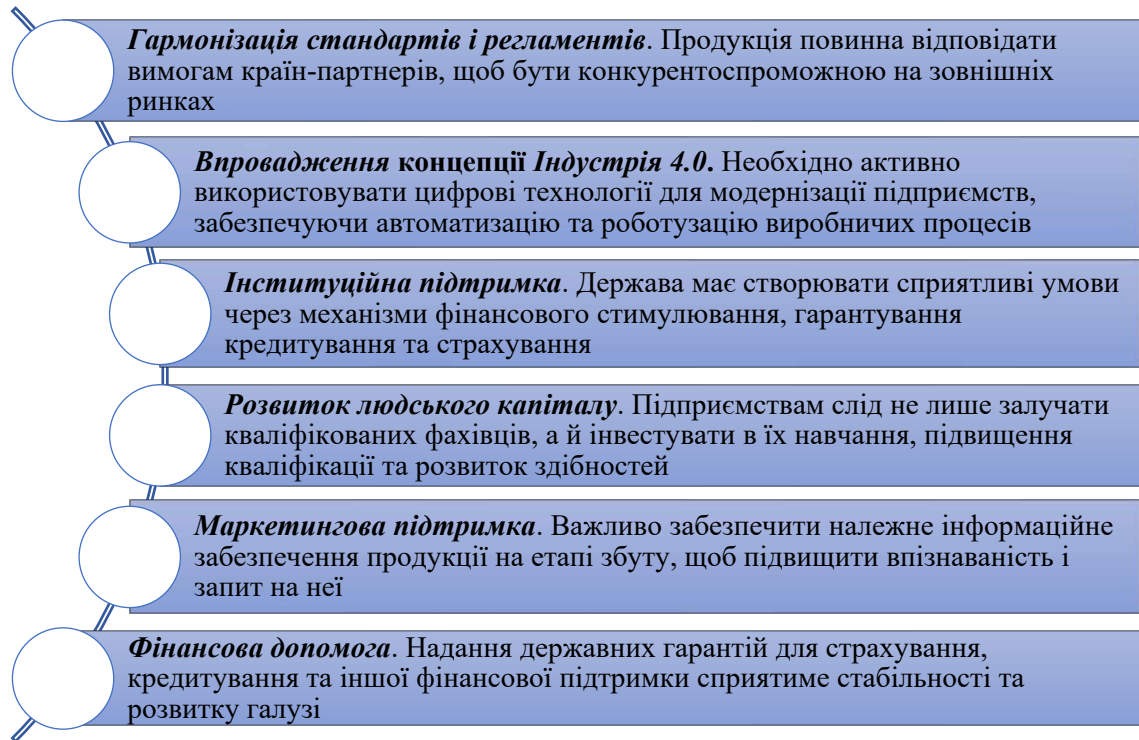


Рисунок 2.8 – Стратегічні завдання для підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі

Джерело: побудовано авторами за даними [41]

Реалізація цих заходів сприятиме створенню ефективного підґрунтя для інтеграції підприємств машинобудування в міжнародні ринки, підвищуючи їхню конкурентоспроможність та експортний потенціал.

2.2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Машинобудівна галузь Вінниччини представлена 357 діючими підприємствами, з них ФОП – 130 [47]. 228 підприємств машинобудування знаходяться у м. Вінниці, 19 – у Калинівці, 13 – у Жмеринці, 11 – у Могилів-Подільському тощо.

Географічна структура машинобудівної галузі Вінниччини представлена на рис. 2.9.

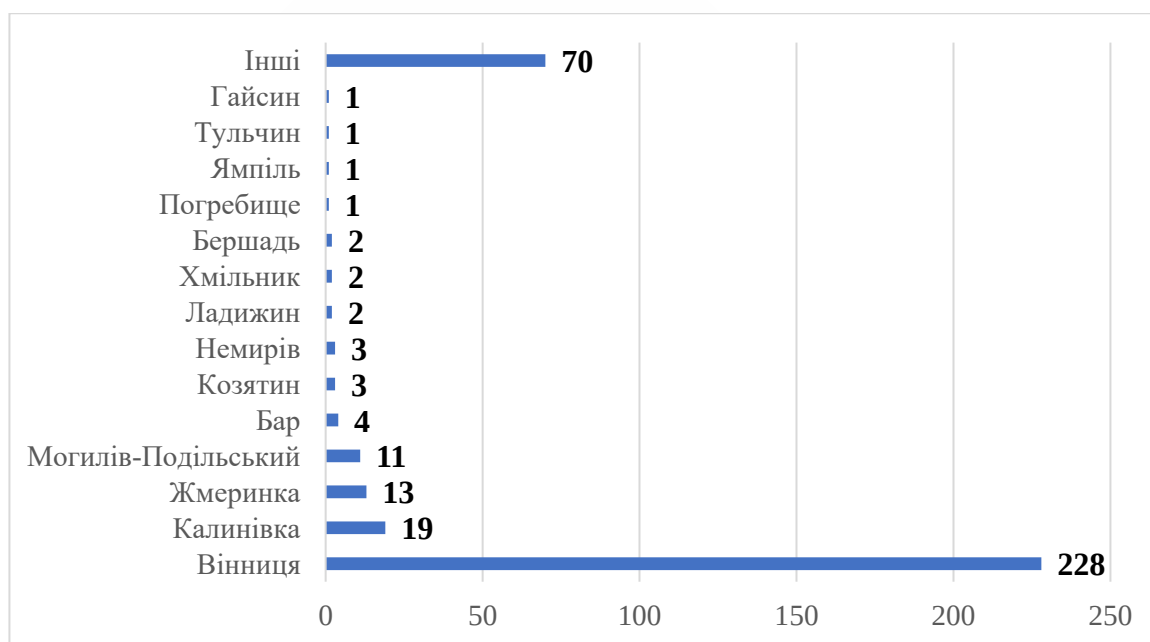


Рисунок 2.9 – Кількість підприємств машинобудівної галузі за містами
Вінниччини, од.

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Найпотужнішими підприємствами машинобудівної галузі Вінниччини у 2023 р. стали: ТОВ «ГРІН КУЛ», ТОВ «45 експериментальний механічний завод», ТОВ «ЮБС ХОЛОД», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «ЕКСПРЕС» та ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Топ-5 підприємств машинобудівної галузі Вінниччини за виручкою від реалізації у 2023 р., тис. грн

Номер у рейтингу	Суб'єкт господарської діяльності	Основний КВЕД	Виручка, тис. грн
1	ТОВ «ГРІН КУЛ»	28.25 Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування	1865419
2	ТОВ «45 експериментальний механічний завод»	30.40 Виробництво військових транспортних засобів	984 362
3	ТОВ «ЮБС ХОЛОД»	46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	640 583
4	ТОВ «Жмеринський ваго-норемонтний завод «ЕКСПРЕС»	30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу	445 510
5	ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну	277 857

Джерело: складено автором на основі [47]

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» розташований в межах Калинівської МТГ Вінницької області.

Приватне акціонерне товариство «Калинівський машинобудівний завод» спеціалізується на постачанні та встановленні обладнання для харчової та переробної промисловості. Підприємство реалізує комплексні проекти, серед яких:

- розробка технологічних рішень;
- підбір, проектування та виготовлення обладнання;
- автоматизація виробничих процесів;
- постачання, монтаж і електромонтажні роботи;
- пуско-налагоджувальні роботи;
- сервісне обслуговування, а також гарантійний і післягарантійний супровід.

Завод розташований у місті Калинівка Вінницької області та займає територію понад 20 000 м². На цій площі розташовані цехи основного та допоміжного виробництва, складські приміщення та адміністративні корпуси.

Виробничі потужності підприємства є високотехнологічними та сертифікованими відповідно до стандартів управління якістю. Усі виробничі активи також розташовані в місті Калинівка, що забезпечує компактність та ефективність організації виробництва [48; 49].

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» виробляє широкий асортимент обладнання для різних галузей промисловості:

молочної промисловості: сушильні та теплогенераторні установки; вакуумно-випарні установки; пастеризатори й охолоджувачі; охолоджувально-кристалізаційні установки; станції сир-мийок, ємнісне обладнання; установки для соління сірого зерна; системи рекуперації тепла для сирзаводів; системи автоматизації та управління тощо;

цукрової промисловості: буртоукладацькі машини; штабелеукладачі.

хлібопекарської промисловості: парогенератори; теплоутилізатори; хлібопекарські печі.

автомобілерозвантажувальна техніка: автомобілерозвантажувачі; модернізація майданчиків автомобілерозвантажувачів.

інше обладнання: візки для транспортування хлібобулочних виробів; станції сегрегації; лотки, кронштейни та інше обладнання [49].

Одним із пріоритетних напрямків розвитку заводу є виробнича станція сегрегації твердих побутових відходів (ТПВ), що забезпечує прийом, транспортування та сортування ТПВ та сприяє раціональному використанню ресурсів та мінімізації екологічного навантаження.

Основні показники діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр. представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Динаміка за 2019-2023рр.	
						віднос-на, %	абсолютна
Чистий дохід, тис. грн	289177	111670	174872	85642	277857	96,1	-11320
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	465	381	379	391	373	80,2	-92
Активи, тис. грн	160882	168614	289049	288886	168482	104,7	7600
Зобов'язання, тис. грн	106778	113769	231580	231311	106047	99,3	-731
Чистий прибуток, тис. грн	10274	741	2624	106	4860	47,3	-5414

Джерело: складено та розраховано автором на основі [49]

За даними табл. 2.3 видно, що показники діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2023 р. дещо покращилися порівняно із попереднім роком.

Так, зростання чистого доходу у 2023 р. порівняно з 2022 р. більш ніж утричі забезпечило зростання чистого прибутку у 45 разів (рис. 2.10).

За даними рис. 2.10 видно, що чіткої тенденції за досліджений період неможна визначити, бо відбувалося чередування піднесенень і падінь показників чистого доходу і чистого прибутку ПрАТ «Калинівський машинобудівний

завод» за 2019-2023 рр.

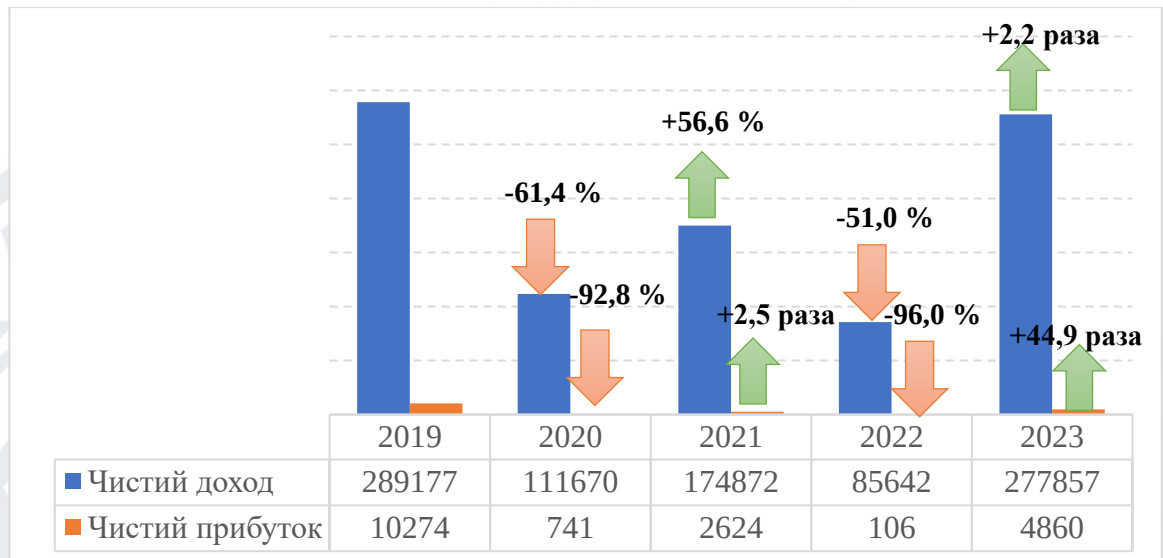


Рисунок 2.10 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

У 2023 р. показники доходу і прибутку збільшилися відповідно в 3,2 рази та 45,9 разів через виконання замовлень за договорами споживачів.

Динаміка показників трудового потенціалу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр. наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників використання трудового потенціалу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Темпи зростання (зменшення), %			
						2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021	2023 до 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Обсяг виробництва, тис. грн	289177	111670	174872	85642	277857	38,6	156,6	49,0	324,4
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	465	381	379	391	373	81,9	99,5	103,2	95,4
Продуктивність праці робітників підприємства, тис. грн / осіб	621,9	293,1	461,4	219,0	744,9	47,1	157,4	47,5	340,1

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньомісячна заробітна плата робітника підприємства, грн	8623	7868	10143	8989	12358	91,2	128,9	88,6	137,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	253979	90889	152083	70717	229434	35,8	167,3	46,5	324,4
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн	10274	741	2624	106	4860	7,2	354,1	4,0	4584,9

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Динаміка зміни кількості працівників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за період 2019–2023 рр. наведена на рис. 2.11.

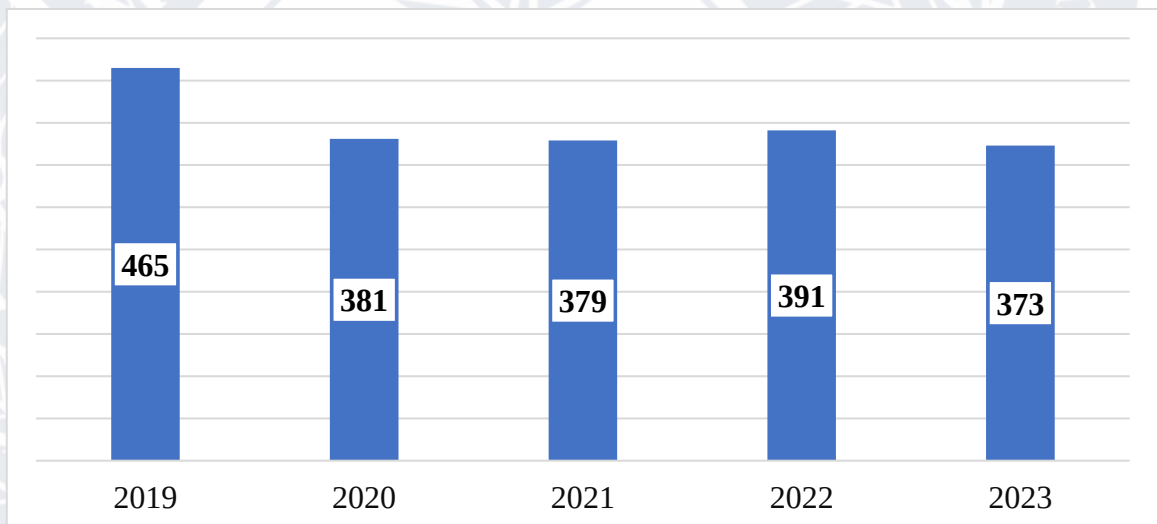


Рисунок 2.11 – Динаміка кількості працівників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за період 2019–2023 рр., осіб

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» [49]

За даними рис. 2.11 спостерігається стала тенденція зменшення чисельності працівників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». За досліджений період зменшення чисельності відбулося на 92 особи або на 20 % з 465 осіб у 2019 р. до 373 особи у 2023 р.

Динаміка зміни продуктивності праці працівників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» разом з динамікою середньомісячної заробітної плати за 2020-2023 рр. наведена на рис. 2.12.

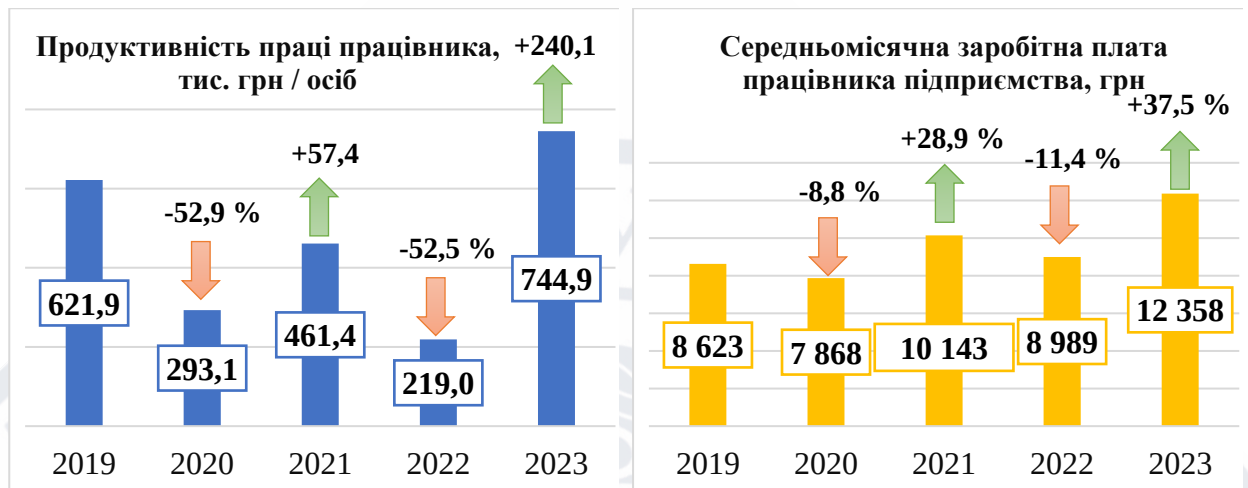


Рисунок 2.12 – Продуктивність праці та заробітної плати
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [49]

Динаміка даних на рис. 2.12 відбиває майже синхронну поведінку обох показників, тільки слід відмітити більш інтенсивну зміну продуктивності у порівнянні зі зміною середньомісячної заробітної плати. Так, за досліджений період продуктивність праці підприємства

За даними рис. 2.12 видно, що продуктивність праці працівників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за досліджений період зросла на 19,8 %, а зростання середньої заробітної плати працівника сягнуло 43,3 %.

Якщо порівняти рівні продуктивності праці і середньої заробітної плати працівників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» 2023 р. порівняно із 2022 р., то слід відмітити зростання заробітної плати всього на 37,3 % при одночасному зростанні продуктивності праці в 3,4 рази.

Наступний етап діагностики діяльності підприємства є дослідження ефективності використання та технічного стану основних засобів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр. (рис. 2.13).

За даними рис. 2.13 видно, що ефективність використання основних фондів у 2023 р. зросла порівняно з попереднім роком, і за досліджений період у цілому. Так, рівень фондівдачі у 2023 р. сягнув 41,23 грн/грн, що

на 33,85 в.п вище порівняно з 33,85 в.п., і на 25,76 в.п. більше, ніж за 2019 р.

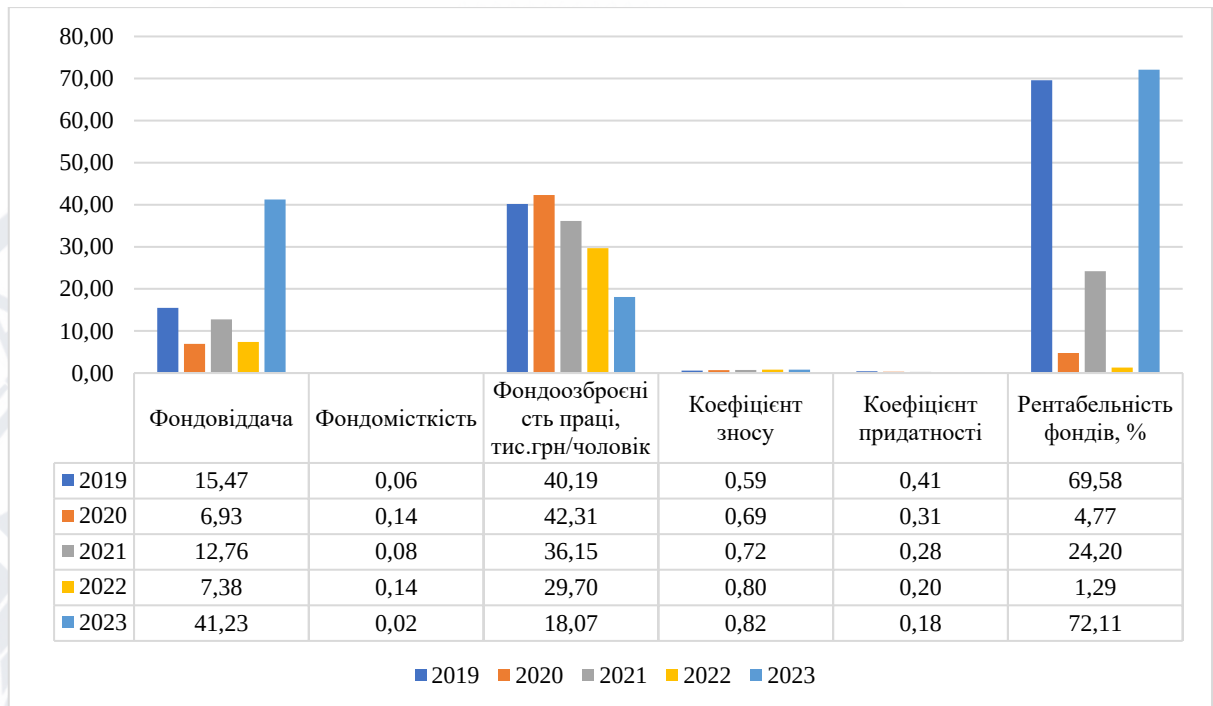


Рисунок 2.13 – Динаміка показників ефективності використання та технічного стану основних засобів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [49]

Аналогічну тенденцію мала і рентабельність основних засобів, збільшивши свій рівень на 70,82 % порівняно з попереднім роком і на 2,53 % за 2019-2023 рр. в цілому.

У кваліфікаційній магістерській роботі проведено фінансову діагностику ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Фінансова діагностика стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» починається з оцінки його фінансової стійкості, яка базується на аналізі агрегованих показників. Результати діагностики фінансової стійкості підприємства наведену в табл. 2.5.

Виходячи з даних табл. 2.5, коефіцієнти Н1, Н2, Н3 менші за 0, що дозволяє ідентифікувати передкризовий фінансовий стан.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Умовне позначення	Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023 до 2019 (+,-)
	Оборотні активи, тис. грн	136081	146287	265350	267614	149526	13445
	Поточні зобов'язання, тис. грн	106778	113769	231580	231311	106047	-731
	Власний оборотний капітал, тис. грн	29303	32518	33770	36303	43479	14176
	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	0	0	0	0	0
	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів, тис. грн	29303	32518	33770	36303	43479	14176
	Короткострокові кредити, тис. грн	10	0	0	0	0	-10
	Загальна сума основних джерел покриття запасів, тис. грн	29313	32518	33770	36303	43479	14166
	Запаси, тис. грн	84156	93122	143559	176686	128564	44408
Н1	Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу, тис. грн.	-54853	-60604	-109789	-140383	-85085	-30232
Н2	Надлишок (+) нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик, тис. грн	-54853	-60604	-109789	-140383	-85085	-30232
Н3	Надлишок (+) нестача (-) основних джерел покриття запасів, тис. грн	-54843	-60604	-109789	-140383	-85085	-30242
	Тип фінансової стійкості	передкризовий фінансовий стан					
З1	Запас стійкості фінансового стану, днів	-123	-129	-137	-175	-182	-59
Н4	Надлишок (+) нестача (-) коштів на 1 грн запасів	-0,65	-0,65	-0,76	-0,79	-0,66	-0,01

Джерело: складено та розраховано за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Також значення показників $З1 < 0$, $Н4 < 0$ та $Н1 < 0$ [50], а коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом запасів не відповідає своєму оптимальному значенню ($\geq 0,5$), то підприємство має передкризовий фінансовий стан (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Відносні показники фінансової стійкості
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Оптимальне значення
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,34	0,33	0,20	0,20	0,37	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	2,97	3,07	5,03	5,02	2,70	$< 2,0$
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,51	0,48	0,25	0,25	0,59	0,67-1,5
Коефіцієнт фінансового ризику	1,97	2,07	4,03	4,02	1,70	≤ 1
Коефіцієнт мобільності	5,49	6,55	11,20	12,58	7,89	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,54	0,59	0,59	0,63	0,70	$> 0,1$
Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом запасів	0,35	0,35	0,24	0,21	0,34	$\geq 0,5$
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	2,38	0,80	0,66	0,31	2,16	

Джерело: складено та розраховано за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Слід відмітити, що жодний з показників фінансової стійкості за досліджений період не відповідає нормативному значенню, хоча у 2023 р. ситуація на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» покращилася: всі показники мали позитивні тенденції у бік оптимальних значень, хоча і не досягли їх.

Висновки щодо фінансової стійкості ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр. такі:

- ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» мав недостатній обсяг власного оборотного капіталу для покриття запасів, що поступово зменшує залежність від зовнішнього фінансування. Слід відмітити, що обсяг власного оборотного капіталу протягом дослідженого періоду був позитивним і мав висхідну тенденцію, зі збереженням якої підприємство поступово перейде до стану формування своїх запасів за рахунок власних коштів;

- коефіцієнтна діагностика фінансової стійкості свідчить про перманентне зниження залежності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» від позикових джерел фінансування господарського обігу. Так, коефіцієнт автономії за досліджений період був поза межами оптимального інтервалу;

- фінансова стійкість ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за досліджений період покращується, поступово зменшуючи ризик власників.

Для оцінки фінансового стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» необхідним також є діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства.

Оцінка ліквідності балансу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» здійснена на основі аналітичної структурованої табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Групи активів/пасивів	2019	2020	2021	2022	2023
Групування активів					
A ₁	9637	15938	43509	1120	5981
A ₂	35620	26137	45465	56327	14981
A ₃	90824	104212	176376	210167	128564
A ₄	24801	22327	23699	21272	18956
Разом	160882	168614	289049	288886	168482
Групування пасивів					
П ₁	20706	19498	35809	39180	26547
П ₂	86072	94271	195771	192131	79500
П ₃	0	0	0	0	0
П ₄	54104	54845	57469	57575	62435
Разом	160882	168614	289049	288886	168482
Аналіз ліквідності балансу					
$A_1 > П_1$	-11069	-3560	7700	-38060	-20566
$A_2 > П_2$	-50452	-68134	-150306	-135804	-64519
$A_3 > П_3$	90824	104212	176376	210167	128564
$A_4 \leq П_4$	29303	32518	33770	36303	43479

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

За даними табл. 2.7 видно, що баланс ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» протягом 2019-2023 рр. не був ліквідним через

невиконання базових співвідношень активів і пасивів балансу, що свідчить про недостатню платоспроможність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр. і неефективне управління його фінансовими ресурсами.

Здійснено діагностику ліквідності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр. на основні відносних показників ліквідності і платоспроможності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності і платоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Оптимальне значення
<i>Основні</i>						
Коефіцієнт покриття	1,27	1,29	1,15	1,16	1,41	> 1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,42	0,37	0,38	0,25	0,20	> 0,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,14	0,19	0,00	0,06	0,22-0,35
<i>Допоміжні</i>						
Коефіцієнт платоспроможності	0,51	0,48	0,25	0,25	0,59	> 0,5
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,12	1,16	0,84	1,04	1,22	0,7-1
Коефіцієнт покриття запасів	1,62	1,57	1,85	1,51	1,16	> 1

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

За даними табл. 2.8 можна стверджувати, що серед показників ліквідності, тільки допоміжні показники відповідали оптимальному значенню у 2023 р. Низькі значення основних показників ліквідності свідчать про недозалучення оборотних активів у діяльність підприємства, тобто підприємство не повністю використовує свій потенціал.

Невідповідність показників ліквідності оптимальному значенню демонструє існування недоліків у використанні поточних активів, що негативно впливає на прибутковість підприємства. Це призводить до погіршення ефективності використання активів.

Протягом дослідженого періоду обсяг поточних фінансових інвестицій ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» дорівнював 0, а обсяг готівкових

коштів постійно коливається, що є негативною тенденцією, особливо у державі з відносно високим рівнем інфляції.

В сучасних умовах стійкість фінансового стану підприємства надзвичайно сильно корелює з фінансовими результатами його фінансової та господарської діяльності та відповідності їх встановленому плану, здатності забезпечити стабільність економічного росту, підтримки показників ділової активності на високому рівні [51, с. 177–178; 52].

Динаміка фінансових результатів діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на основі даних фінансової звітності представлена на рис. 2.14.

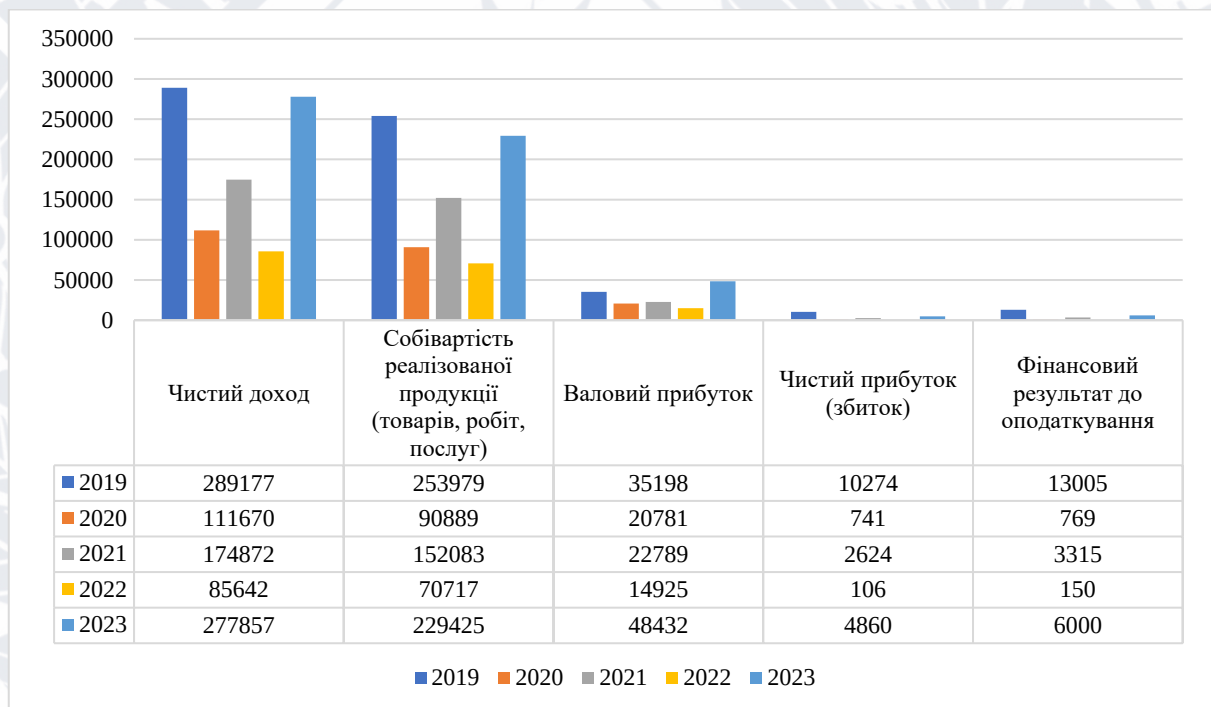


Рисунок 2.14 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» [49]

За даними рис. 2.14 видно, що у 2023 р. можна відзначити зростання чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, що демонструє розширення масштабів виробничої діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» внаслідок закриття у 2023 р. договорів на постачання

споживачам продукції. Аналогічні тенденції були притаманні всім фінансовим результатам, відображених на рисунку. Це відбилося і на показниках рентабельності.

Динаміка основних показників рентабельності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр. наведена на рис. 2.15.

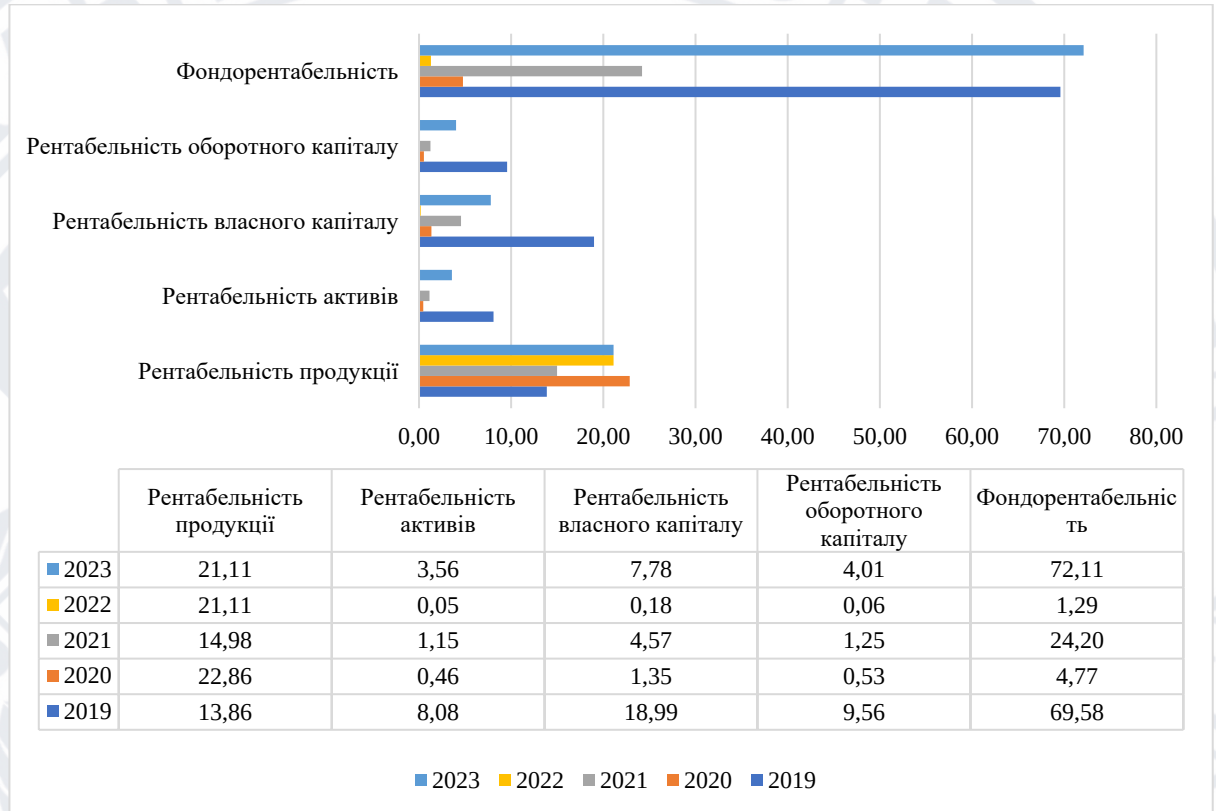


Рисунок 2.15 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр., %

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Досліджені показники демонструють у 2023 р. зростання ефективності управління всією діяльністю ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та використання наявного капіталу зокрема; зростання розміру прибутку внаслідок виконання термінів за договорами постачання продукції; рентабельну діяльність підприємства протягом всього дослідженого періоду.

З метою зміцнення фінансової складової конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» із одночасним підвищенням

результативності його функціонування необхідно забезпечити проведення ряду комплексних, чітко спланованих та послідовних заходів. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» повинно адаптуватися до поточних змін в світовій економіці, а керівництво компанії має розвивати нові аспекти своєї діяльності, звертаючи увагу на світові тенденції [53, с. 221–222].

На основі досвіду великих промислових компаній провідних країн світу та аналізу конкурентів, можна запропонувати такі заходи щодо поліпшення фінансової складової конкурентоспроможності підприємства для підвищення ефективності його функціонування:

- збільшити обсяг реалізації продукції за допомогою укладання нових контрактів. Активно просувати продукцію підприємства на ринках Східної Європи через створення партнерських мереж, участі у виставках і розробку маркетингових заходів;

- спрямувати частину накопичених грошових коштів на реалізацію інвестиційних проєктів для повного завантаження виробничих потужностей підприємства та захистити фінансові резерви від інфляційного ризику шляхом інвестування в реальні активи;

- провести модернізацію існуючих виробничих засобів, забезпечити підвищення частки основних засобів, придатних для використання. Інвестувати в сучасне обладнання для покращення технічного стану виробництва;

- збільшити рівень автоматизації виробничих процесів для зниження собівартості продукції, скорочення часу виробництва та збільшення обсягів випуску.

- створити трирічний план розвитку на основі ринкових оцінок і прогнозів. Розширити асортимент продукції та номенклатуру комплектуючих деталей власного виробництва. Розширити перелік послуг, які може надавати підприємство, зокрема у сфері ремонту, технічного обслуговування та інжинірингу;

- збільшити обсяг інвестицій у розробку та впровадження інноваційних технологій, що базуються на науково-технічному прогресі. Застосувати нові

програмні рішення, цифрові технології та методи управління для підвищення ефективності підприємства.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству не лише захистити його фінанси від інфляційних ризиків, але й суттєво підвищити конкурентоспроможність, збільшити доходи та покращити позиції на внутрішньому та міжнародному ринках.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

В сучасних реаліях керівникам промислових підприємств необхідно розуміти, наскільки їхня продукція здатна конкурувати на ринку. Очевидно, що вищий рівень конкурентоспроможності товару забезпечує більш стабільні позиції підприємства на ринку. У зв'язку з цим з ключовими задачами стає об'єктивна оцінка

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності необхідно постійно вдосконалювати технологічні процеси, організацію виробництва, професійні навички працівників і культуру управлінських взаємодій.

Сьогодні підприємство машинобудівної галузі все більше усвідомлюють важливість маркетингового підходу до управління виробництвом та реалізацією продукції. Основний акцент має робитися на підвищенні конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Конкурентний аналіз ринку, здатність адаптувати діяльність до змін середовища та активне впровадження інновацій є головними пріоритетами в управлінській діяльності.

Сучасне виробництво, що функціонує в умовах жорсткої конкуренції, широкого асортименту товарів на ринку та їх швидкого оновлення, постійно підвищує вимоги до номенклатурної групи «Обладнання».

Для зниження виробничих витрат, підвищення рентабельності продукції та загальної ефективності підприємства, а також зміцнення

конкурентоспроможності продукції, необхідно своєчасно проводити технічне переозброєння обладнання та оснащення. Це сприятиме збільшенню обсягів виробництва, економнішому використанню сировини та покращенню якості продукції.

Діагностика конкурентоспроможності продукції нині є предметом дослідження різних учасників ринку, зокрема: виробників, конкурентів, інвесторів тощо.

Діагностика конкурентоспроможності продукції здійснюється в декілька етапів (рис. 2.16).

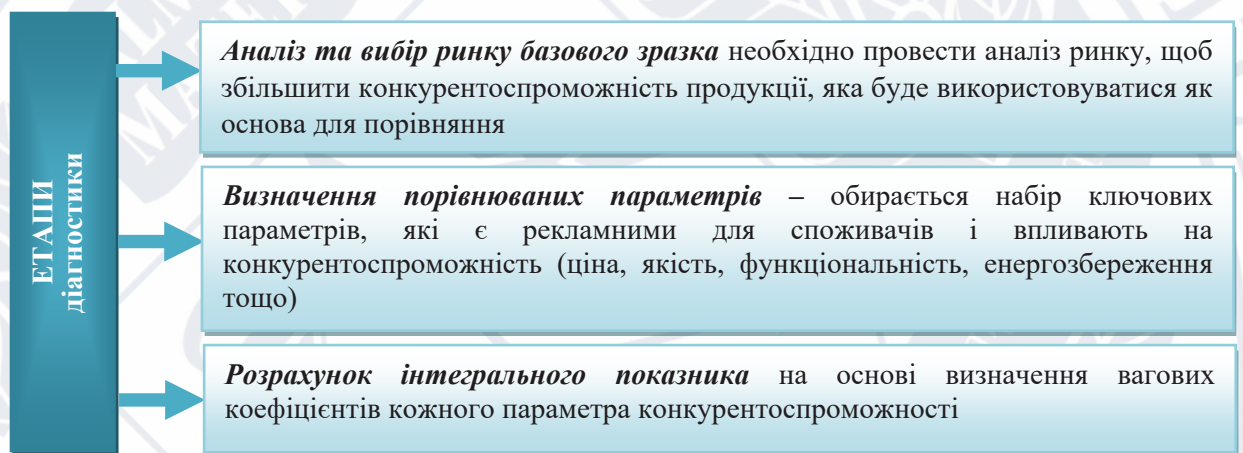


Рисунок 2.16 – Етапи діагностики конкурентоспроможності продукції

Джерело: побудовано автором на основі [54; 55]

Проведемо діагностику конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

Для оцінки конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» застосуємо два методи: диференціальний та комплексний, особливості яких наведено на рис. 2.17.

Проведення оцінки за двома методами дозволить отримати як детальну характеристику сильних та слабких сторін продукції, так і узагальнену оцінку її конкурентоспроможності на ринку. Для повноцінного аналізу необхідно отримати дані про параметри продукції підприємства та відповідного базового зразка – продукції конкурентів.



Рисунок 2.17 – Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [55]

Як було відмічено у п. 2.2 кваліфікаційної магістерської роботи ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» спеціалізується на постачанні та інсталяції обладнання для харчової та переробної промисловості. Підприємство реалізує комплексні проекти, включаючи: технологічні рішення; підбір, проектування та виготовлення обладнання; автоматизацію процесів; постачання, монтаж, електромонтаж; пусконаладжувальні роботи; сервісне, гарантійне та післягарантійне обслуговування тощо [49].

Через те, що номенклатура підприємства налічує велику кількість позицій, діагностика конкурентоспроможності продукції буде проведена на одній номенклатурній позиції – обладнання хлібопекарської промисловості – піч хлібопекарська тунельного типу А2-ХПК.

Аналогічну продукцію в Україні виробляють: ПрАТ «Барський машзавод» (м. Бар, Вінницька обл.) та ПУ «Броварський ЗТМ» (м. Бровари Київської обл.), які є основними конкурентами ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за даною номенклатурною позицією.

Печі хлібопекарські тунельні марки А2-ХПК призначені для випікання різноманітних видів хліба та хлібобулочних виробів, зокрема з суміші

пшеничного та житнього борошна. Конструкція печі забезпечує високий рівень заводської готовності та постачається в вигляді транспортабельних блоків або великих складальних одиниць, що дозволяє швидко та ефективно здійснити монтаж і забезпечити надійність її роботи. Секція парозволоження, розташована на початку печі, відповідає за гіротермічну обробку тестових заготовок за допомогою насиченої водяної пари, яку подають централізовано або генерується у вбудованому парогенераторі. Для подачі пари в камеру використовують спеціальну трубчасту гребінку з соплами.

Витрата пари, встановлена оператором згідно з технологічним режимом, автоматично підтримується регулятором, який контролює систему парогенерації в парогенераторі. Пекарна камера, що забезпечує теплове випромінювання для обігріву тестових заготовок, складається з секцій, що йдуть одна за одною після секції конвективного обігріву. Піч може бути оснащена однією, двома або трьома топками, залежно від площі поду, з пристроями для спалювання палива та підготовки суміші продуктів згоряння. До складу пристроїв входять: автоматизовані пальники для спалювання природного газу, камери змішування високотемпературних і низькотемпературних продуктів згоряння, вентилятори для рециркуляції продуктів згоряння та система транспортних каналів і розподільних пристроїв.

Система автоматичного управління піччю, яка базується на мікропроцесорному контролері, забезпечує автоматичне розпалювання пальників, підтримку заданих температурних режимів у пекарній камері та контролювання часу випікання виробів. Крім того, система автоматично керує роботою парогенератора та усією системою парозволоження.

Основні переваги печі включають:

- **універсальність** – можливість випікати хліб і хлібобулочні вироби з пшеничного, житнього або суміші пшеничного та житнього борошна.
- **висока якість виробів** – забезпечення відмінного результату випічки.
- **мобільність в управлінні режимами випікання** – регулювання

потужності пальників без необхідності використання газових шиберів для регулювання;

- **економічність** – значна економія палива для випічки та виробництва пари (до 30% менше, ніж у традиційних тунельних печах);

- **зниження часу випічки** – скорочення часу випічки до 20%;

- **збереження аромату** – збільшення обсягу і збереження ароматичних речовин у випікаємих виробах;

- **довговічність конструкції** – низькі температури продуктів згоряння в обігрівних контурах печі, що сприяє її довговічності.

Основні технічні характеристики та економічні параметри печі хлібопекарської марки А2-ХПК у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та конкурентів наведені у табл. 2.9 та на рис. 2.18.

Таблиця 2.9 – Основні технічні характеристики та економічні параметри печі хлібопекарської марки А2-ХПК у ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та конкурентів

Виробник	Технічні параметри					Економічні параметри	
	Робоча площа пода, м ²	Ширина конвеєра пода, м	Продуктивність, кг/год	Потужність електро-обладнання, кВт	Термін служби	Ціна, грн	Витрати на експлуатацію
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	32	2,1	460	17,2	25	595550	21866
ПрАТ «Барський машзавод»	25	2,1	360	17,2	20	668450	24052
ПУ «Броварський ЗТМ»	22	2,0	320	15,2	15	538481	20154
Коефіцієнт вагомості	0,05	0,05	0,20	0,15	0,10	0,40	0,05

Джерело: [56]

Використовуючи методи експертної оцінки, було визначено коефіцієнти вагомості технічних параметрів печі хлібопекарської марки А2-

ХПК на основі відповідей експертів. Розглянуті технічні параметри характеризують виконання основних функцій виробом.

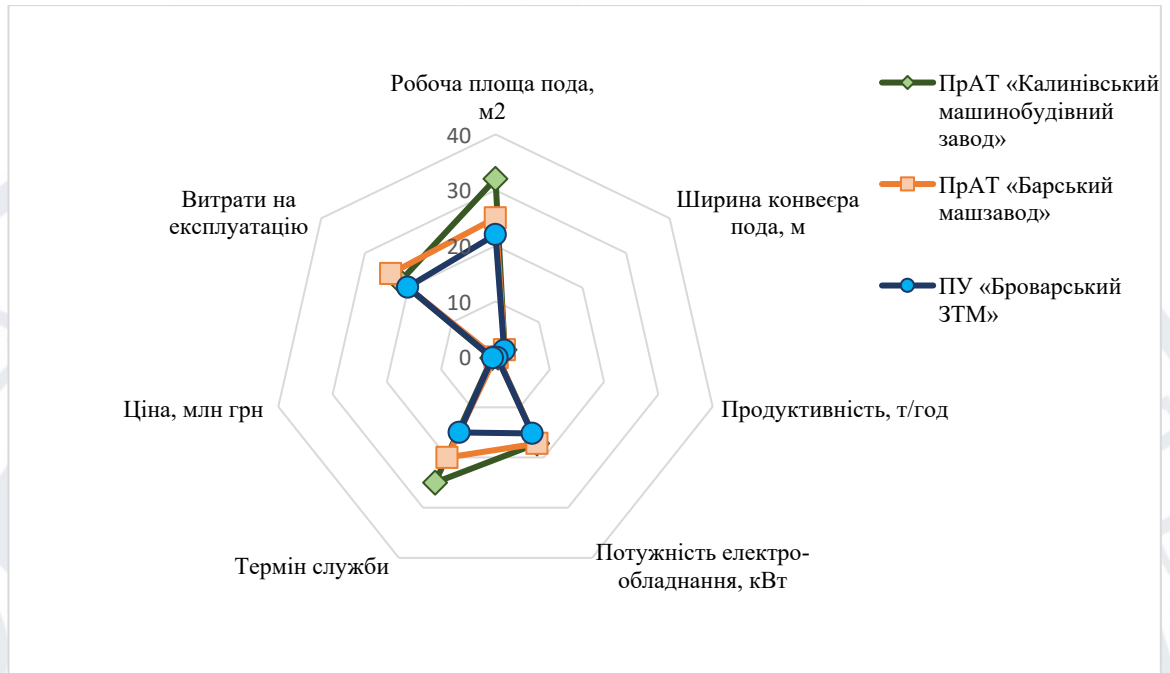


Рисунок 2.18 – Технічні та економічні параметри печі хлібопекарської марки А2-ХПК у виробників

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.9

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності продукції здійснюється за формулою [57; 55]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_i^6}, \quad (i = 1 \dots n) \quad (2.1)$$

$$q_i = \frac{P_i^6}{P_i}, \quad (i = 1 \dots n) \quad (2.2)$$

де P_i – значення i -го показника;

P_i^6 – базове значення i -го показника;

n – кількість показників.

Результати розрахунку одиничних технічних та економічних параметрів конкурентоспроможності хлібопекарської марки А2-ХПК для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та конкурентів наведені у

табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Одиничні технічні та економічні параметри конкурентоспроможності хлібопекарської марки А2-ХПК для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та конкурентів

Виробник, який порівняно з ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	Технічні параметри					Економічні параметри	
	Робоча площа пода, м ²	Ширина конвеєра пода, мм	Продуктивність, кг/год	Потужність електро- обладнання, кВт	Термін служби	Ціна, грн	Витрати на експлуатацію
ПрАТ «Барський машзавод»	1,28	1,00	1,28	1,00	1,25	1,12	1,10
ПУ «Броварський ЗТМ»	1,45	1,05	1,44	1,13	1,67	0,90	0,92
Коефіцієнт вагомості	0,05	0,05	0,20	0,15	0,10	0,40	0,05

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.9

Групові показники конкурентоспроможності продукції за технічними параметрами розраховуються за формулою [58]:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i \times \alpha_i \quad (2.3)$$

де q_i – одиничний індекс i -го технічного параметра;

α_i – вагомість i -го технічного параметра, що визначається шляхом експертних оцінок ($\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$).

n – кількість технічних параметрів, що підлягають оцінці.

Груповий показник за економічними параметрами враховує витрати покупця за весь період експлуатації продукції і розраховується за формулою [57]:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{B_0 + \sum C_i \times \alpha_i}{B + \sum C_i^6 \times \alpha_i} \quad (2.4)$$

де α_i – коефіцієнт віддалення та приведення економічної ефективності капіталовкладень з урахуванням норми амортизаційних відрахувань. Даний

показник наведено у табл. 2.11;

Таблиця 2.11 – Коефіцієнти віддалення та приведення економічної ефективності капіталовкладень (піч хлібопекарська марки А2-ХПК)

Т, років	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%
1	0,926	0,917	0,909	0,901	0,893	0,885	0,877
2	0,857	0,842	0,826	0,812	0,797	0,783	0,769
3	0,794	0,772	0,751	0,731	0,712	0,693	0,675
4	0,735	0,708	0,683	0,659	0,636	0,613	0,592
5	0,681	0,650	0,621	0,593	0,567	0,543	0,519
6	0,630	0,596	0,564	0,535	0,507	0,480	0,456
7	0,583	0,547	0,513	0,482	0,452	0,425	0,400
8	0,540	0,502	0,467	0,434	0,404	0,376	0,351
9	0,500	0,460	0,424	0,391	0,361	0,333	0,308
10	0,463	0,422	0,386	0,352	0,322	0,295	0,270

Джерело: [56]

n – кількість технічних показників, що підлягають оцінці.

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції розраховується за формулою [55]:

$$K = I_{\text{НП}} \times \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}} \quad (2.5)$$

Групові показники за економічними, технічними та нормативними параметрами та інтегральні показники конкурентоспроможності для продукції конкуруючих підприємств наведені на рис. 2.19.

Аналізуючи отримані коефіцієнти конкурентоспроможності продукції (рис. 2.18), можна зробити висновок, що хлібопекарська піч марки А2-ХПК саме ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» займає лідируючі позиції. Це зумовлено серійним характером її виробництва та короткими гарантійними термінами за контрактами. Однак для об'єктивної оцінки якості продукції слід вивести, що деякі технічні показники не представлені, тому повноцінну оцінку можна надати лише після контрольної закупівлі та аналізу зразка.

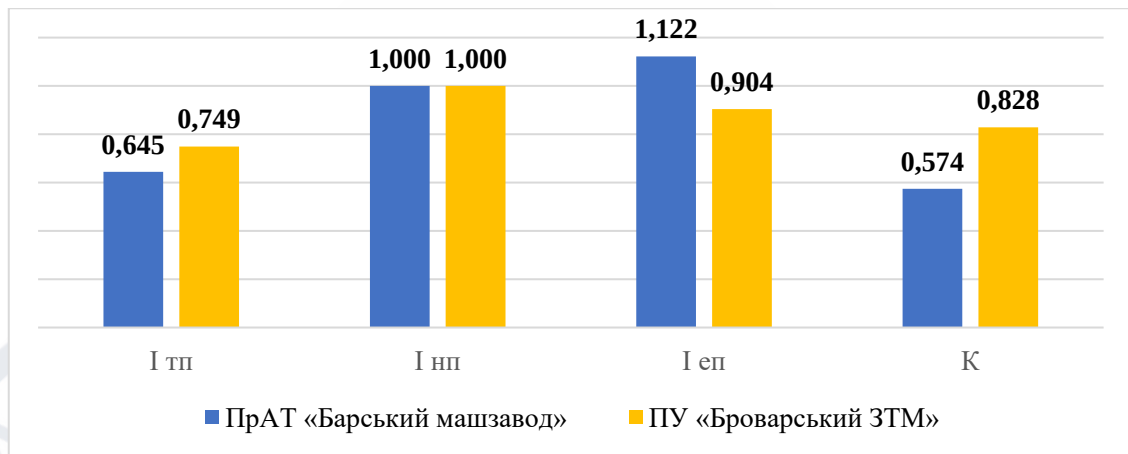


Рисунок 2.19 – Результати оцінки конкурентоспроможності хлібопекарської марки А2-ХПК для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та конкурентів

Джерело: розраховано та побудовано автором

Важливу роль у формуванні ціни на хлібопекарське обладнання здійснює електронний блок управління, який забезпечує автономну та надійну роботу печі й зручність для персоналу. Для збереження конкурентних позицій підприємству ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» необхідно зосередитися на впровадженні наукових розробок, високотехнологічних рішень, покращенні техніко-економічних показників і продуктивності обладнання. Водночас важливо знижувати собівартість виробництва, забезпечуючи високу якість продукції.

Висновки до розділу 2

Отже, машинобудівна галузь України функціонує в умовах економічних, політичних і військових викликів, що значно ускладнює її розвиток. Сьогодні підприємства галузі перебувають у стані затяжної стагнації, що зумовлено наслідками військової агресії РФ. Це спричинило розрив усталених зв'язків із постачальниками та клієнтами, руйнування транспортно-логістичної інфраструктури, втрату виробничих фондів і майна, а також значний відтік кваліфікованого персоналу.

Уряд України прийняв низку програм і стратегій, спрямованих на збалансований розвиток галузі. Однак їх ефективність обмежується через недостатнє фінансування, бюрократичні перешкоди в отриманні державної підтримки, відсутність стратегічних замовлень і падіння популярності технічних спеціальностей серед молоді.

За період 2015–2022 рр. спостерігаються невтішні тенденції для машинобудівної галузі, серед яких: нисхідні тенденції кількості підприємств машинобудування, чисельності виробничого персоналу, обсягів виробництва. Попри загальне падіння, деякі сегменти, зокрема виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, а також автотранспортних засобів, демонстрували незначне зростання.

Машинобудівні підприємства стикаються з численними перешкодами для розвитку експортного потенціалу. Основними проблемами є відсутність державної підтримки, гарантій виконання угод і фінансового поручительства. З метою усунення цих недоліків була розроблена експортна стратегія для машинобудування галузі на 2019–2023 рр.

Реалізація стратегії сприятиме підвищенню ефективності функціонування машинобудівних підприємств, зміцненню їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також створенню умов для сталого розвитку галузі в майбутньому.

Машинобудівна галузь Вінниччини представлена 357 діючими підприємствами, з них ФОП – 130. 228 підприємств машинобудування знаходяться у м. Вінниці, 19 – у Калинівці, 13 – у Жмеринці, 11 – у Могилів-Подільському тощо.

Найпотужнішими підприємствами машинобудівної галузі Вінниччини у 2023 р. стали: ТОВ «ГРІН КУЛ», ТОВ «45 експериментальний механічний завод», ТОВ «ЮБС ХОЛОД», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «ЕКСПРЕС» та ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» розташований в межах Калинівської МТГ Вінницької області. Приватне акціонерне товариство

«Калинівський машинобудівний завод» спеціалізується на постачанні та встановленні обладнання для харчової та переробної промисловості.

Показники діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2023 р. дещо покращилися порівняно із попереднім роком. Так, зростання чистого доходу у 2023 р. порівняно з 2022 р. більш ніж утричі забезпечило зростання чистого прибутку у 45 разів.

За досліджений період відбулося зменшення чисельності працівників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на 92 особи або на 20 %, що відбулося на продуктивності праці, яка зросла на 19,8 %.

Проведена фінансова діагностика стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», результати якої наступні:

підприємство має передкризовий фінансовий стан;

коефіцієнтна діагностика фінансової стійкості свідчить про перманентне зниження залежності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» від позикових джерел фінансування господарського обігу, поступово зменшуючи ризик власників;

баланс підприємства не був ліквідним через невиконання базових співвідношень активів і пасивів балансу, що свідчить про його недостатню платоспроможність і неефективне управління його фінансовими ресурсами;

у 2023 р. відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, що демонструє розширення масштабів виробничої діяльності.

Здійснена оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за такою номенклатурною позицією – піч хлібопекарська тунельного типу А2-ХПК. У якості конкурентів було обрано виробників пічі ПрАТ «Барський машзавод» (м. Бар, Вінницька обл.) та ПУ «Броварський ЗТМ» (м. Бровари Київської обл.).

За результатами діагностики конкурентоспроможності продукції встановлено, що піч саме ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» займає лідируючі позиції. Це зумовлено серійним характером її виробництва та короткими гарантійними термінами за контрактами.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

У економічній літературі існує низка методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на різних концептуальних засадах виділяють наступні [60, с. 183]:

- 1) діагностики конкурентного середовища;
- 2) аналізу конкуренції в галузі;
- 3) параметричних оцінок;
- 4) стратегічного аналізу;
- 5) індексний;
- 6) ієрархій;
- 7) інтегрального показника;
- 8) контрольного листа;
- 9) матриці «Мак-Кінзі» – Дженерал Електрик»;
- 10) оцінки конкурентоспроможності товару;
- 11) матриці Бостонської консалтингової групи;
- 12) рейтингових оцінок;
- 13) оцінки за теорією ефективної конкуренції;
- 14) загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва;
- 15) оцінки по нормі прибутку;
- 16) оцінки по вартості бізнесу.

Для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» скористаємося методом, заснованим на «теорії

ефективної конкуренції» [61].

Метод передбачає оцінку конкурентоспроможності за чотирма групами показників:

- 1) ефективність виробничої діяльності підприємства;
- 2) фінансовий стан підприємства;
- 3) ефективність організації збуту;
- 4) конкурентоспроможність товару.

Науково-методичний підхід оцінки конкурентоспроможності підприємства за методом ефективної конкуренції представлений на рис. 3.1.

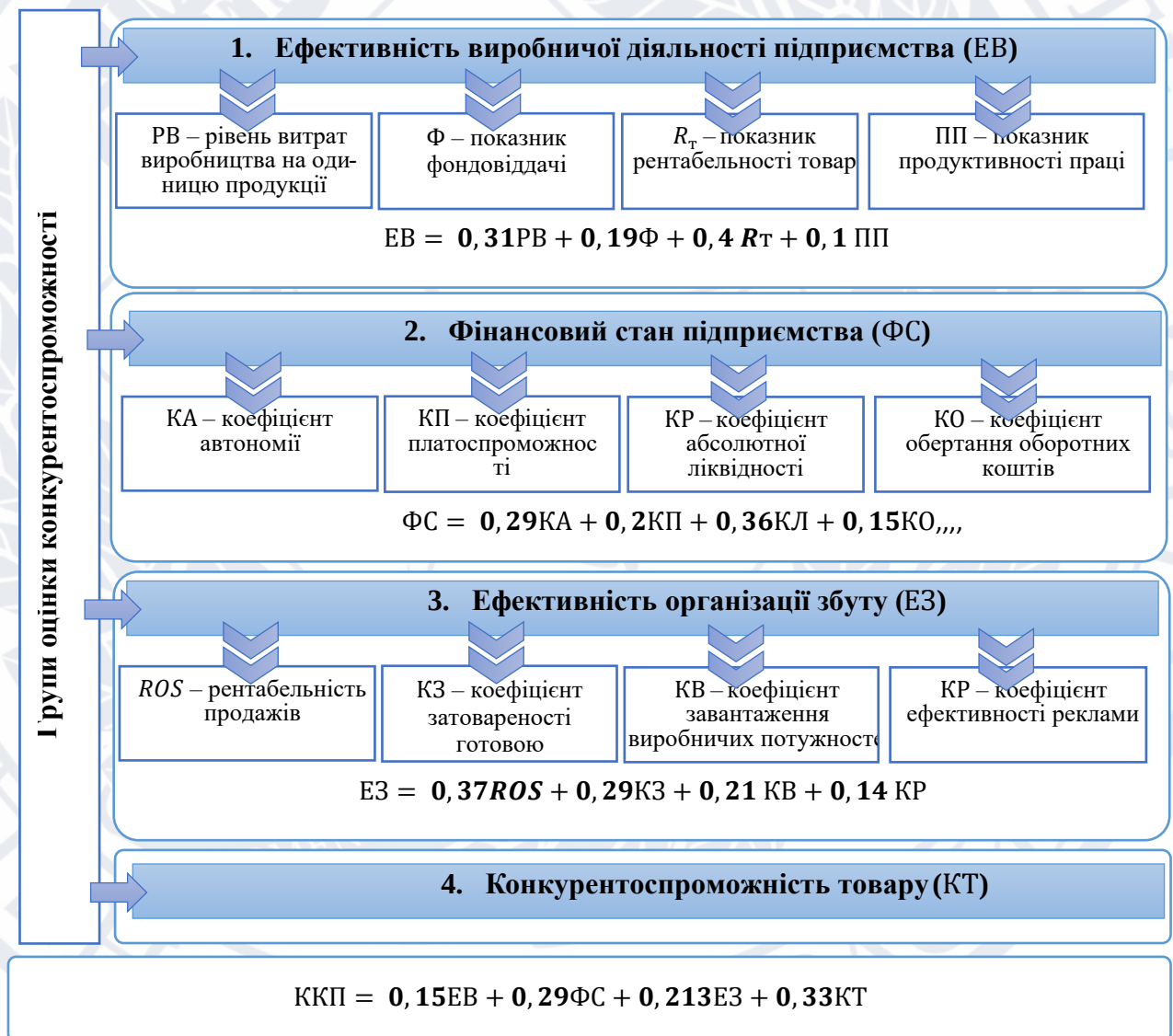


Рисунок 3.1 – Науково-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [61]

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства за чотирма критеріями.

Етап 2. Нормування показників конкурентоспроможності підприємства за наведеною 15-бальною шкалою:

«5 балів» – показник гірший за базовий;

«10 балів» – показник на рівні базового;

«15 балів» – значення показників більше за базовий.

Етап 3. Розрахунок конкурентоспроможності підприємства за критеріями за формулами:

$$EB = 0,31PB + 0,19\Phi + 0,4 R_T + 0,1 PP \quad (3.1)$$

$$\Phi C = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO \quad (3.2)$$

$$EZ = 0,37ROS + 0,29K3 + 0,21 KB + 0,14 KP \quad (3.3)$$

Етап 4. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства та інтерпретація результатів.

$$KKP = 0,15EB + 0,29\Phi C + 0,21EZ + 0,33KT \quad (3.4)$$

Розрахунок показників конкурентоспроможності для ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за досліджений період здійснимо за даними, наведеними у табл. А.1 Додатку А.

Переведемо показники оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за шкалою за базові показники приймаючи нормативні значення або кращий рівень за досліджений період (табл. 3.1).

Таке оцінювання конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Таблиця 3.1 – Переведення показників оцінки конкурентоспроможності
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Показники конкурентоспроможності	2019	2020	2021	2022	2023
<i>1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємств (ЕВ)</i>					
рівень витрат виробництва на одиницю продукції	5,00	10,00	5,00	5,00	5,00
показник фондівдачі	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
показник рентабельності товару	5,00	10,00	5,00	5,00	5,00
показник продуктивності праці	5,0	5,0	5,0	5,0	10,0
<i>2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)</i>					
показник автономії підприємства	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
показник платоспроможності підприємства	5,00	5,00	5,00	5,00	10,00
показник абсолютної ліквідності	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
показник обертання оборотних коштів	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00
<i>3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)</i>					
рентабельність продажів	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00
коефіцієнт затовареності готовою продукцією	5	5	5	10	5
коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	10	5	10	5	10
коефіцієнт ефективності реклами	5	5	10	5	5

Джерело: розраховано автором

Проведемо розрахунки конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок конкурентоспроможності
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
1. Ефективності виробничої діяльності підприємств (ЕВ)	6,90	10,45	6,90	6,90	7,40
2. Фінансовий стан підприємства (ФС)	5,75	5,00	5,00	5,00	5,00
3. Ефективність організації збуту (ЕЗ)	7,95	5,05	6,80	6,50	6,10
4. Конкурентоспроможність продукції (КТ)	10,00	10,00	15,00	15,00	15,00
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	7,67	7,38	8,86	8,80	8,79

Джерело: розраховано автором

За результати розрахунків табл. 3.2 можна стверджувати про задовільний рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр. із стійким трендом до підвищення її рівня.

У структурі конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» слабкими місцями є критерій фінансового стану підприємства та ефективність організації збуту підприємства (рис. 3.2).

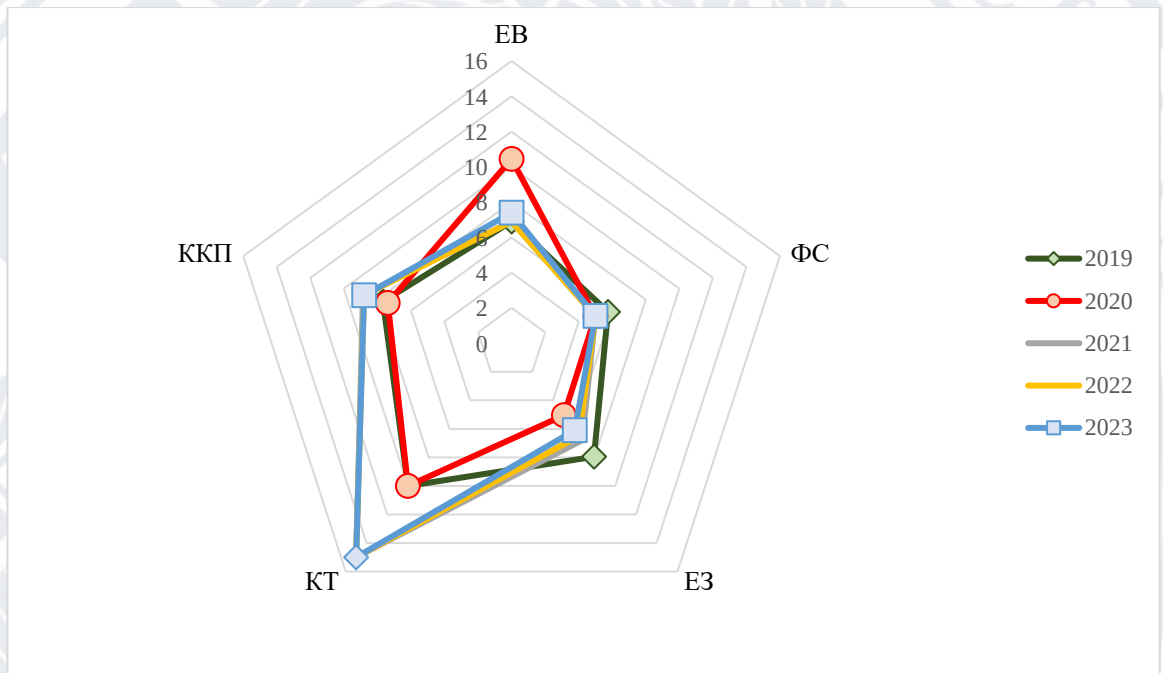


Рисунок 3.2 – Конкурентоспроможність ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.2

На противагу цьому ефективність управління виробничим процесом та конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» знаходяться на досить високому рівні.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в існуючих умовах є такі:

- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу;

- підвищення платоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;
- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зношення;
- реалізація заходів для підвищення ділової активності підприємства.

3.2 Кореляційно-регресійний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

Для аналізу стану та визначення векторів розвитку конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» доцільно провести кореляційно-регресійний аналіз, який дозволив би дослідити взаємозв'язок між ключовими показниками діяльності підприємства та зміною його конкурентного стану.

З метою надання побудови лінії регресії конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», необхідно виконати такі етапи:

- **визначення факторів впливу** – визначення незалежних змінних, що впливають на конкурентоспроможність;
- **збір та підготовка даних** для забезпечення достатньої кількості спостережень за вибраними факторами, що характеризують діяльність підприємства.
- **побудова математичної моделі** – формування рівняння регресії, яке описує залежність конкурентоспроможності (залежна змінна) від обраних факторів.

Сформуємо лінію регресії конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

$$y = \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \alpha_3 x_3 + \alpha_4 x_4 + \alpha_0, \quad (3.5)$$

де x_1 – чистий дохід;

x_2 – розмір активів;

x_3 – розмір власного капіталу;

x_4 – рівень зношеності основних фондів;

y – інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства, бал.

Вихідні данні для моделювання конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для економетричного моделювання конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

	Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства, бал (y)	Чистий дохід, тис. грн (x_1)	Розмір активів, тис. грн (x_2)	Розмір власного капіталу, тис. грн (x_3)	Рівень зношеності основних фондів, % (x_4)
2018	7,67	186037	231111	43830	53,4
2019	7,67	289177	160882	54104	58,9
2020	7,38	111670	168614	54845	69,0
2021	8,86	174872	289049,04	57469	72,1
2022	8,80	85642	288886	57575	79,9
2023	8,79	277857	168482	62435	82,2

Джерело: складено автором

Важливим етапом кореляційно-регресійного аналізу є перевірка отриманої моделі конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на мультиколінеарність, що обумовлює необхідність виключення деяких факторів з економіко-математичної моделі.

Вхідні дані були зведені до кореляційної матриці, яка дозволяє виміряти силу взаємозв'язку між обраними факторами та інтегральною оцінкою конкурентоспроможності підприємства за допомогою розрахунків у MS Excel (табл. 3.4).

За даними кореляційної матриці видно можна зробити висновок про значну залежність між результативним показником (y) та факторними величинами, окрім пари (y та x_1). Окрім даної залежності, доцільно зазначити

про залежність факторних величин між собою. Перевірка на наявність явища мультиколінеарності обумовлює необхідність виключення деяких факторів з економіко-математичної моделі.

Таблиця 3.4 – Кореляційна матриця конкурентоспроможності
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

	y	x_1	x_2	x_3	x_4
y	1,000				
x_1	-0,023	1,000			
x_2	0,593	-0,580	1,000		
x_3	0,655	0,122	-0,052	1,000	
x_4	0,764	-0,202	0,207	0,895	1,000

Джерело: складено автором

Таке виключення доцільно застосувати до факторної величин x_4 та x_3 , величина абсолютного значення коефіцієнтів кореляції яких $\epsilon > 0,7$, що згідно шкали Чеддока (табл. 3.5) характеризує сильний та, відповідно, дуже сильний зв'язки між даними факторними величинами [62, с. 86] показниками x_3 та x_4 занадто сильний зв'язок. Перевірка на наявність явища мультиколінеарності обумовлює необхідність виключення деяких факторів з економіко-математичної моделі, тому чинник x_4 виведено з регресійного аналізу. Усі інші показники, мають сильний вплив показників на результативну ознаку.

Таблиця 3.5 – Величина коефіцієнта кореляції і тіснота зв'язку за
«Таблицею Чеддока»

Коефіцієнт кореляції	Тіснота зв'язку
1,00	Зв'язок функціональний
0,90-0,99	Дуже сильний
0,70-0,89	Сильний
0,50-0,69	Значний
0,30-0,49	Помірний
0,10-0,29	Слабкий
0,00	Зв'язок відсутній

Джерело: [63]

Окрім цього для співставлення з результативною ознакою значення факторних ознак було переведено у логарифми (табл. А.2 Додатку А).

Надалі проведемо регресійний аналіз між результативним показником та факторними величинами x_1 , x_2 , и x_3 з використанням Регресії пакету «Аналізу даних» в MS Excel.

У процесі виявлення кореляційно-регресійних зв'язків між інтегральною оцінкою конкурентоспроможності підприємства та факторними величинами, окрім побудови економіко-математичної моделі, було розраховано коефіцієнт множинної регресії, коефіцієнт детермінації, стандартну помилку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка достовірності економетричної моделі конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» від факторів

Регресійна статистика	
Коефіцієнт кореляції (множинний R)	0,9572
Коефіцієнт детермінації R^2	0,9163
Нормований R^2	0,7907
Стандартна помилка	0,3157
Спостереження	6

Джерело: складено та розраховано автором за даними табл. А.2 Додатку А

Коефіцієнт множинної регресії $R = 0,9163$ вказує на дуже щільний зв'язок між результативним показником та факторними величинами. Щодо значення коефіцієнту детермінації R^2 отриманої кореляційно-регресійної моделі $R^2 = 0,9572$, то залежність конкурентоспроможності на 91,63% обумовлена обраними факторними величинами. Решта 8,37 % обумовлені іншими факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, але не включеними в модель регресії.

Для оцінки достовірності економетричної моделі скористаємося F-критерієм Фішера, який дозволяє визначити наскільки добре побудована модель описує залежність між незалежними та залежною змінними.

Результати дисперсійного аналізу конкурентоспроможності
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінка достовірності моделі конкурентоспроможності
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за критерієм Фішера

Дисперсійний аналіз	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	2,1826	0,7275	7,2976	0,1229
Залишок	2	0,1994	0,0997		
Разом	5	2,3820			

Джерело: складено та розраховано автором за даними табл. А.2 Додатку А

Показник дисперсії, значущості F та показника F-статистики свідчить про достатній рівень достовірності результатів оцінювання інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Результати обчислення t-критерію для визначеної економетричної моделі інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства зведено до табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка достовірності моделі інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства за критерієм Стьюдента

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення
Y-перетинання	-69,297	17,278	-4,011	0,0057
Змінна x_1	0,560	0,345	1,626	0,0245
Змінна x_2	2,128	0,609	3,492	0,0073
Змінна x_3	4,092	1,185	3,453	0,0075

Джерело: складено та розраховано автором за даними табл. В.2 Додатку В

Отже, дані табл. 3.8, дають змогу отримати рівняння моделі інтегральної оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»:

$$y = -69,297 + 0,560 \ln x_1 + 2,128 \ln x_2 + 4,092 \ln x_3, \quad (3.6)$$

Всі показники моделі є стимуляторами, бо їх зростання забезпечує зростання результативного показника. Так, при зростанні чистого доходу на 1 тис. грн інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» збільшилася на 0,56 в.п. Зростання активів та власного капіталу на 1 тис. грн забезпечить зростання конкурентоспроможності на 2,128 в.п. та 4,092 в.п. відповідно.

Таким чином, в результаті проведення кореляційно-регресійного аналізу залежності інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства від обраних факторів чистого доходу, розміру активів та розміру власного капіталу. На основі розрахованих показників (коефіцієнтів детермінації, кореляції, а також критеріїв Фішера та Стюдента), використаних для перевірки достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована модель демонструє тісний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства чистим доходом, розміром активів та розміром власного капіталу.

Високі значення показників достовірності свідчать про надійність моделі та підтверджують можливість її використання для прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства в майбутні періоди.

Висновки до розділу 3

Задля підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства запропоновані заходи:

Здійснена оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» методом, заснованим на «теорії ефективної конкуренції». За результати розрахунків можна стверджувати про задовільний рівень конкурентоспроможності за 2019-2023 рр. із стійким трендом до підвищення її рівня. У структурі конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» слабкими місцями є критерій фінансового стану підприємства та ефективність організації збуту підприємства. На противагу цьому ефективність управління виробничим

процесом та конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» знаходяться на досить високому рівні.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в існуючих умовах є такі:

- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу;
- підвищення платоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;
- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зношення;
- реалізація заходів для підвищення ділової активності підприємства.

2. Сформована модель інтегральної оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». Всі показники моделі є стимуляторами, бо їх зростання забезпечує зростання результативного показника. Так, при зростанні чистого доходу на 1 тис. грн інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» збільшилася на 0,56 в.п. Зростання активів та власного капіталу на 1 тис. грн забезпечить зростання конкурентоспроможності на 2,128 в.п. та 4,092 в.п. відповідно.

На основі розрахованих показників (коефіцієнтів детермінації, кореляції, а також критеріїв Фішера та Стюдента), використаних для перевірки достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована модель демонструє тісний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства чистим доходом, розміром активів та розміром власного капіталу.

Високі значення показників достовірності свідчать про надійність моделі та підтверджують можливість її використання для прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства в майбутні періоди.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства дозволило зробити наступні висновки.

Під *конкурентоспроможністю підприємства* слід розуміти його здатність виробляти потрібну на глобальному ринку продукцію з досягненням оптимальних кількісних та якісних показників ефективності використання наявних ресурсів, мінімізуючи при цьому негативний вплив факторів довкілля для збереження позицій підприємства на ринку, забезпечуючи мультиплікативний ефект підвищення конкурентоспроможності підприємств – споживачів його продукції.

Розроблена класифікація факторів впливу на забезпечення конкурентоспроможності підприємства машинобудування в розрізі макро-, мезо- та мікрорівнів та оцінений їх впливу на показники КСП.

Розкрито комплексну модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу, в рамках якої сформована послідовність структурних етапів, досягнення ключових цілей у сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства відповідно до ключових цілей та функцій даного підходу (цільова, планування, організація, мотивація, контроль).

Дана модель складається з послідовних етапів у системі забезпечення ключової цілі – підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, які включають збір та аналіз даних відповідно конкурентних переваг підприємства та напрямів розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентних переваг суб'єкта господарювання та ключових напрямів розвитку (можливостей), забезпечення досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та контроль цих процесів, аналіз отриманих результатів та визначення майбутніх напрямів діяльності у даній сфері.

Отже, машинобудівна галузь України функціонує в умовах економічних, політичних і військових викликів, що значно ускладнює її розвиток. Сьогодні підприємства галузі перебувають у стані затяжної

стагнації, що зумовлено наслідками військової агресії РФ. Це спричинило розрив усталених зв'язків із постачальниками та клієнтами, руйнування транспортно-логістичної інфраструктури, втрату виробничих фондів і майна, а також значний відтік кваліфікованого персоналу.

Уряд України прийняв низку програм і стратегій, спрямованих на збалансований розвиток галузі. Однак їх ефективність обмежується через недостатнє фінансування, бюрократичні перешкоди в отриманні державної підтримки, відсутність стратегічних замовлень і падіння популярності технічних спеціальностей серед молоді.

За період 2015–2022 рр. спостерігаються невтішні тенденції для машинобудівної галузі, серед яких: низхідні тенденції кількості підприємств машинобудування, чисельності виробничого персоналу, обсягів виробництва. Попри загальне падіння, деякі сегменти, зокрема виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, а також автотранспортних засобів, демонстрували незначне зростання.

Машинобудівні підприємства стикаються з численними перешкодами для розвитку експортного потенціалу. Основними проблемами є відсутність державної підтримки, гарантій виконання угод і фінансового поручительства. З метою усунення цих недоліків була розроблена експортна стратегія для машинобудування галузі на 2019–2023 рр.

Реалізація стратегії сприятиме підвищенню ефективності функціонування машинобудівних підприємств, зміцненню їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також створенню умов для сталого розвитку галузі в майбутньому.

Машинобудівна галузь Вінниччини представлена 357 діючими підприємствами, з них ФОП – 130. 228 підприємств машинобудування знаходяться у м. Вінниці, 19 – у Калинівці, 13 – у Жмеринці, 11 – у Могилів-Подільському тощо.

Найпотужнішими підприємствами машинобудівної галузі Вінниччини у 2023 р. стали: ТОВ «ГРІН КУЛ», ТОВ «45 експериментальний механічний

завод», ТОВ «ЮБС ХОЛОД», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «ЕКСПРЕС» та ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод».

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» розташований в межах Калинівської МТГ Вінницької області. Приватне акціонерне товариство «Калинівський машинобудівний завод» спеціалізується на постачанні та встановленні обладнання для харчової та переробної промисловості.

Показники діяльності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» у 2023 р. дещо покращилися порівняно із попереднім роком. Так, зростання чистого доходу у 2023 р. порівняно з 2022 р. більш ніж утричі забезпечило зростання чистого прибутку у 45 разів.

За досліджений період відбулося зменшення чисельності працівників ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» на 92 особи або на 20 %, що відбулося на продуктивності праці, яка зросла на 19,8 %.

Проведена фінансова діагностика стану ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», результати якої наступні:

підприємство має передкризовий фінансовий стан;

коефіцієнтна діагностика фінансової стійкості свідчить про перманентне зниження залежності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» від позикових джерел фінансування господарського обігу, поступово зменшуючи ризик власників;

баланс підприємства не був ліквідним через невиконання базових співвідношень активів і пасивів балансу, що свідчить про його недостатню платоспроможність і неефективне управління його фінансовими ресурсами;

у 2023 р. відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, що демонструє розширення масштабів виробничої діяльності.

Здійснена оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» за такою номенклатурною позицією – піч хлібопекарська тунельного типу А2-ХПК. У якості конкурентів було обрано виробників пічі ПрАТ «Барський машзавод» (м. Бар, Вінницька обл.) та ПУ «Броварський ЗТМ» (м. Бровари Київської обл.).

За результатами діагностики конкурентоспроможності продукції встановлено, що піч саме ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» займає лідируючі позиції. Це зумовлено серійним характером її виробництва та короткими гарантійними термінами за контрактами.

Задля підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства запропоновані заходи:

Здійснена оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» методом, заснованим на «теорії ефективної конкуренції». За результати розрахунків можна стверджувати про задовільний рівень конкурентоспроможності за 2019-2023 рр. із стійким трендом до підвищення її рівня. У структурі конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» слабкими місцями є критерій фінансового стану підприємства та ефективність організації збуту підприємства. На противагу цьому ефективність управління виробничим процесом та конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» знаходяться на досить високому рівні.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в існуючих умовах є такі:

- підвищення фінансової стійкості та фінансової незалежності підприємств шляхом оптимізації співвідношення власних та позикових коштів у структурі капіталу;
- підвищення платоспроможності підприємства за рахунок вдосконалення розрахункової дисципліни та ефективного використання конкурентних переваг підприємства;
- оновлення виробничих фондів, які здебільшого мають надто високий ступінь зношення;
- реалізація заходів для підвищення ділової активності підприємства.

2. Сформована модель інтегральної оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». Всі показники моделі є стимуляторами, бо їх зростання забезпечує зростання результативного

показника. Так, при зростанні чистого доходу на 1 тис. грн інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» збільшилася на 0,56 в.п. Зростання активів та власного капіталу на 1 тис. грн забезпечить зростання конкурентоспроможності на 2,128 в.п. та 4,092 в.п. відповідно.

На основі розрахованих показників (коефіцієнтів детермінації, кореляції, а також критеріїв Фішера та Стюдента), використаних для перевірки достовірності моделі, можна зробити висновок, що побудована модель демонструє тісний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства чистим доходом, розміром активів та розміром власного капіталу.

Високі значення показників достовірності свідчать про надійність моделі та підтверджують можливість її використання для прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства в майбутні періоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкуренция / Пер. С англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. 495 с.
2. Шустов В.В. Конкуренция: релии и перспективы. *Экономика*. 2015. №6. С. 45 - 50.
3. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С.100-104.
4. Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. *Маркетинг*. 2013. № 6. С. 19-24.
5. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. *Маркетинг*. 2013. № 3. С. 33-42.
6. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд., доп. М.: А Темп, 2006. 944 с.
7. Петров В. Конкурентоспособность. Анализ факторов, показателей и критериев, определяющих успех субъектов рынка в конкурентной борьбе на различных уровнях экономической деятельности (микро-, мезо-, макро-, глобальном). Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция (РИСК). 1999. № 4. С. 4–11.
8. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции. *Машиностроитель*. 2003. № 11. С. 15–18.
9. Фасхиев Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия. *Маркетинг*. 2009. № 4. С. 75–83.
10. Герасимова Е.А., Шатрава А.П. Управление рыночным потенциалом предприятий в сфере гостиничных услуг. *Проблемы современной экономики*. 2015. № 3. С.332-336.
11. Филичкина А.Ю., Агафонова М.С. Теоретические основы внутренней и внешней среды предприятия. *Международный студенческий*

научный вестник. 2014. № 1. С. 18-24.

12. Молочников Н.Р., Жатикова М.Н. Методы оценки эффективности маркетинга в организации. *Успехи современного естествознания*. 2003. № 11. С. 113-115.

13. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

14. Шацька З.Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах на засадах системно-ситуаційного підходу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2015. № 6. С. 88-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_6_15

15. Управление конкурентоспособностью предприятия: учеб. пособ. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась и др. Киев: КНЕУ, 2008. 520 с.

16. Марярець Л.М. Экономико-математические аспекты диагностики конкурентоспособности предприятия: монография. Харьков: Вид: ХНЭУ, 2009. 216 с.

17. Тарнавская Н. Построение концепции управления конкурентоспособностью субъектов хозяйствования на основе инновационного развития. *Экономист*. 2010. № 9. С.30-41.

18. Тарнавская Н. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе инновационных приоритетов. *Экономический анализ*. 2010. № 5. С. 344-351. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ecan/2010_5/pdf/tarnavska.pdf.

19. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: монография. Харьков: Изд. дом «ИЖЭК», 2007. 376 с.

20. Горбаль Н.І., Романишин С.Б. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.12. С. 112-117.

21. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. К.: Вид-во «Бліц-Інформ», 2003.

592 с.

22. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник. Х.: Вид-во «Основа», 2003. 250 с.
23. Дікань В.Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. К.: Вид-во «Знання», 2004. 207 с.
24. Жовновач Р.И. Системный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_18_1_ekon/stat_18_1/50.pdf/
25. Управление конкурентоспособностью предприятия: учеб. пособ. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась и др. Киев: КНЕУ, 2008. с.
26. Кривіцька В.В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця. 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/66>
27. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10
28. Данько Т.І., Яворська Н.П. Дослідження взаємозв'язку конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 173-177. Режим доступу: URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/1945> (
29. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23
30. Назарчук Н.В., Малик І.П. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 1. С. 112-115. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/bses_2018_30\(1\)_26.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/bses_2018_30(1)_26.pdf)

31. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267-268. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17527/2/Conf_2016_Spivak_S-System_approach_to_the_enterprise_267-268.pdf.
32. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. *Національна економіка*. 2017. № 3. С. 57-63.
33. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Вид-во «Компакт-ЛВ», 2005. 188 с.
34. Целікова А. С., Місько Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 228-235.
35. Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006-2011 роки. Постанова Кабінету Міністрів України: Програма, Заходи № 516 від 18.04.2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/516-2006-p#Text>.
36. Про затвердження Державної програми розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу на 2007-2010 роки. Постанова Кабінету Міністрів України. Програма № 1181 від 26.09.2007 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1181-2007-p#Text>.
37. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України: Концепція № 603-р від 17.07.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-p#Text>.
38. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Експортна стратегія для сектору машинобудування на 2019–2023 роки. 2018. URL:

<https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=91de65c4-2089-4618-8028-c9b22084c9cf>.

39. Авер'янов О. 30 років Незалежності України. Як відобразилися вони на промисловості? *Погляд через призму машинобудування. Федерація роботодавців України*. 2021. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/averianov/30-rokiv-nezalezhnosti-ukrajini>.

40. Державна служба статистики України. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm.

41. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

42. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2010-2022 роках. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/arh_orp_rik_u.html.

43. Авер'янов О. 30 років Незалежності України. Як відобразилися вони на промисловості? *Погляд через призму машинобудування. Федерація роботодавців України*. 2021. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/blog/averianov/30-rokiv-nezalezhnosti-ukrajini>.

44. ДП «УКРПРОМЗОВНІШЕКСПЕРТІЗА». Машинобудівна галузь в Україні: потенціал та можливості для розширення експорту на період до 2021 року. Київ, 2019. 350 с.

45. Целікова А. С., Місько Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 228-235.

46. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Експортна стратегія для сектору машинобудування на 2019–2023 роки. 2018. URL:

<https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=91de65c4-2089-4618-8028-c9b22084c9cf>.

47. Каталог підприємств машинобудування. URL: <https://catalog.youcontrol.market/mashynobuduvannia/vinnytska-oblast>
48. Вікіпедія. Веб-сайт. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 11.10.2024).
49. ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (Калинівка): Веб-сайт. URL: <https://kmbp.com.ua> (дата звернення: 10.11.2024).
50. Кемарська Л.Г., Дідик І.В., Федько Н.Ю. Оцінка фінансової стійкості ПАТ «ДНІПРОАЗОТ». *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 10. С. 748-753. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/127.pdf
51. Яцук О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. № 3. С. 173–180. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf
52. Марусяк Н., Шупер А. Оцінка фінансового стану машинобудівного підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-88>.
53. Готра В.В., Ріпич В.В., Дячок А.В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 219–223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf.
54. Гладка Л. І., Васильєва В. Р., Шинкаренко К. Е. Конкурентоспроможність української продукції на прикладі машинобудівного комплексу та шляхи її підвищення. *Молодий вчений*. 2016. № 7 (34). С. 26–27.
55. Краснова В. В., Бандура М. В. Економічна діагностика: навч. посіб.; Донец. нац. ун-т. Донецьк: ДонНУ, 2013. 411 с.
56. Слободянюк К., Клочковський О. Оцінка конкурентоздатності продукції промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-59>.

57. Башук Г. О. Методичні підходи до оцінки промислової продукції в Україні. URL: <https://cutt.ly/U1tsYlm> (дата звернення: 12.11.2024).

58. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4647> (дата звернення: 14.11.2024).

59. Каталог. URL: <https://catalog.youcontrol.market/mashynobuduvannia/vinnytska-oblast>

60. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Навчально-практичний посібник. 2-е вид., перероб. та доповн. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 280 с.

61. Толмачова Г. В., Артеменко Л. П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 113–116.

62. Бараз В.Р. Корреляционно-регрессионный анализ связи показателей коммерческой деятельности с использованием программы Excel: учеб. пособ. Луганск: ГОУ ВПО «УГТУ–УПИ», 2005. 102 с.

63. Таблица Чеддока. URL: https://www.researchgate.net/figure/Chaddock-scale-10-Tablica-1-Skala-Ceddoka-10_tbl1_375506437

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Показники оцінки конкурентоспроможності
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» в 2019-2023 рр.

Показники конкурентоспроможності	2019	2020	2021	2022	2023
<i>1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємств (ЕВ)</i>					
рівень витрат виробництва на одиницю продукції	0,88	0,81	0,87	0,83	0,83
показник фондовіддачі	15,47	6,93	12,76	7,38	41,23
показник рентабельності товару	13,86	22,86	14,98	21,11	21,11
показник продуктивності праці	621,9	293,1	461,4	219,0	744,9
<i>2. Показники фінансового стану підприємства (ФС)</i>					
показник автономії підприємства	0,34	0,33	0,20	0,20	0,37
показник платоспроможності підприємства	0,51	0,48	0,25	0,25	0,59
показник абсолютної ліквідності	0,09	0,14	0,19	0,00	0,06
показник обертання оборотних коштів	1,80	0,66	0,60	0,30	1,65
<i>3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)</i>					
рентабельність продажів	0,04	0,01	0,02	0,00	0,02
коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,06	0,05	0,12	0,04	0,05
коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,82	0,81	0,82	0,7	0,82
коефіцієнт ефективності реклами	0,11	0,16	0,25	0,01	0,04

Джерело: розраховано автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2 – Вихідні дані для економетричного моделювання конкурентоспроможності ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»

	Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства, бал (y)	Чистий дохід, тис. грн (x_1)	Розмір активів, тис. грн (x_2)	Розмір власного капіталу, тис. грн (x_3)
2018	7,67	12,13	12,35	10,69
2019	7,67	12,57	11,99	10,90
2020	7,38	11,62	12,04	10,91
2021	8,86	12,07	12,57	10,96
2022	8,80	11,36	12,57	10,96
2023	8,79	12,53	12,03	11,04

Джерело: складено автором