

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

ВДОВИЧЕНКО Ярослав Анатолійович

**Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції
підприємства / Ways to increase the competitiveness of
enterprise products**

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ЕЕПвнм-21
Я.А. Вдовиченко

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

« ___ » _____ 20 ___ р.

Завідувач кафедри
_____ **В. М. Пилявець**

ВІННИЦЯ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності продукції та фактори її формування	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».....	19
2.2. Діагностика конкурентних позицій ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на ринку.....	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції питання забезпечення конкурентоспроможності продукції набуває особливої актуальності для підприємств будь-якої галузі. Динамічні зміни ринкового середовища, підвищення вимог споживачів до якості товарів та послуг, стрімкий розвиток інноваційних технологій – усе це зумовлює необхідність постійного вдосконалення продукції та пошуку ефективних шляхів зміцнення позицій підприємства на ринку.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність продукції є не лише відображенням її якості, ціни чи бренду, а й показником ефективності управлінських рішень, маркетингової політики, виробничого потенціалу та здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Саме тому визначення дієвих підходів до підвищення конкурентоспроможності стає одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту.

Актуальність обраної теми також зумовлюється зростаючою роллю інновацій, гнучких стратегій розвитку, цифровізації бізнес-процесів та необхідністю орієнтації на потреби цільових сегментів споживачів. Без системного аналізу конкурентного становища підприємства та обґрунтування шляхів його покращення неможливо забезпечити сталий розвиток та прибутковість у довгостроковій перспективі.

Питання конкуренції та підвищення конкурентоспроможності продукції привертають увагу багатьох науковців як в Україні, так і за кордоном. Зокрема, вагомий внесок у вивчення цієї тематики зробили такі дослідники, як Я. Базилюк, В. Блонська, В. Геєць, Я. Жаліло, А. Загородній, С. Клименко, а також відомі зарубіжні фахівці – Ф. Котлер, М. Портер, Р. Фатхудінов, М. Юдін та інші. У своїх працях вони розглядають особливості функціонування підприємств в умовах конкурентного середовища, аналізують шляхи підвищення їх конкурентних переваг, а також систематизують чинники, що впливають на конкурентоспроможність як окремої продукції, так і підприємства в цілому. Крім

того, значна увага приділяється питанням оцінювання рівня конкурентоспроможності та формування відповідної стратегії управління нею. Проте, незважаючи на наявність ґрунтового наукового підґрунтя, багато аспектів цієї теми залишаються недостатньо вивченими або потребують адаптації до сучасних економічних реалій.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, оцінка практичного стану та розробка обґрунтованих напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. У процесі досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних завдань:

- визначити сутність поняття «конкурентоспроможність продукції» та окреслити чинники, що її визначають;
- дослідити існуючі методики оцінювання конкурентоспроможності продукції;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- провести аналіз конкурентних позицій підприємства та виявити основні проблеми;
- запропонувати шляхи удосконалення характеристик продукції з урахуванням сучасних ринкових вимог;

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства у сфері виробництва та реалізації продукції. Предметом дослідження виступають організаційно-економічні умови та механізми забезпечення конкурентоспроможності продукції.

У процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу – для вивчення наукових джерел і формулювання теоретичних положень, порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до оцінювання конкурентоспроможності продукції, графічні методи – для візуалізації результатів аналізу, а також економіко-статистичні методи – для обробки показників діяльності підприємства. Крім того, у роботі використано SWOT-

аналіз та метод експертних оцінок для визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані, звітність обраного підприємства за відповідний період, аналітичні матеріали профільних організацій, результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних економістів, а також ресурси Інтернету, що містять актуальні дані про стан ринку та конкурентне середовище.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування на конкретному підприємстві для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції, оптимізації витрат, розробки ефективної маркетингової політики та підвищення загальної рентабельності діяльності.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок (без додатків). Робота містить 13 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 47 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності продукції та фактори її формування

У сучасній економіці поняття конкурентоспроможності продукції займає одне з ключових місць у системі стратегічного управління підприємством. Саме вона визначає здатність продукції витримувати тиск конкурентів, задовольняти потреби споживачів та забезпечувати підприємству стабільну присутність на ринку.

Розкриття економічної сутності конкурентоспроможності підприємства передбачає розуміння її як складного та багаторівневого явища. Це поняття охоплює не лише здатність підприємства виготовляти товари чи надавати послуги, які мають попит на ринку, але й ефективне використання внутрішніх ресурсів, інноваційну активність, гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни та здатність зберігати стабільність у конкурентному середовищі.

Варто зазначити, що термін «конкурентоспроможність» тісно пов'язаний з більш загальним поняттям «конкуренція», яке, по суті, є основним рушієм функціонування ринкової економіки. Конкуренцію зазвичай розглядають як форму взаємодії між різними суб'єктами господарювання, що прагнуть зайняти вигідні позиції на ринку через пропозицію більш привабливих товарів або послуг. Таким чином, у ринковому середовищі змагаються не тільки самі продукти, а й підприємства, галузі та навіть економіки цілих країн.

Хоча в економічній літературі немає чіткої відповіді на запитання, хто саме ввів термін «конкуренція» у науковий обіг, відомо, що походить він від латинського слова *concurrentia*, що перекладається як «змагання» або «суперництво» [1].

Серед українських науковців, які досліджують цю тематику, варто згадати

Мочерного С.В., який визначає конкуренцію як суперництво між виробниками за вигідні умови для реалізації продукції, отримання прибутку та ефективного використання ресурсів [2]. У свою чергу, представники класичної школи економіки трактували конкуренцію як природне змагання за прибуток. Наприклад, Адам Сміт вважав конкуренцію формою взаємодії між продавцями і покупцями, де кожен прагне досягти найкращих умов купівлі або продажу, що, своєю чергою, запобігає монополізації ринку та утворенню надмірних цін [3].

Не менш цінними є думки сучасних українських дослідників. Так, Філюк Г.М. підкреслює важливу роль конкуренції у формуванні економічних зв'язків між виробником і споживачем. Хоча вона може спричинити певні негативні соціально-економічні наслідки, зокрема посилення нерівності, її загальний вплив на економіку залишається позитивним, оскільки конкуренція стимулює зменшення цін, поліпшення якості товарів і впровадження інновацій [4]. Подібної думки дотримується й Швед В.В., який розглядає конкуренцію як не лише механізм підтримки ефективної роботи ринкової економіки, а й як процес взаємодії, в якому підприємства борються за увагу споживача, покращують товарні характеристики та прагнуть до зростання прибутковості [5].

Як бачимо, у сучасній економічній науці існує велика кількість підходів до визначення сутності конкуренції, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах цього явища. Залежно від теоретичної школи, періоду розвитку економічної думки та економічного контексту, конкуренція розглядається як процес, механізм або результат взаємодії учасників ринку (табл. 1.1).

З погляду етимології, поняття «конкурентоспроможність» походить від латинського слова *concurrentia*, що означає «змагання», «суперництво». У сучасному економічному контексті його можна трактувати як здатність певного суб'єкта ефективно змагатися з іншими аналогічними суб'єктами за частку ринку, увагу споживача або економічні ресурси. Ключовою умовою конкурентоспроможності є наявність об'єктивних або суб'єктивно сприйманих конкурентних переваг – властивостей чи характеристик, що вирізняють цей об'єкт на тлі альтернатив [7].

Таблиця 1.1

Основні підходи до тлумачення поняття «конкуренція»

Автор / Школа	Визначення конкуренції	Основні акценти
А. Сміт (класична економіка)	Суперництво між продавцями і покупцями за найбільш вигідні умови обміну [3]	Свобода ціноутворення, недопущення монополії
Мочерний С.В.	Боротьба виробників за кращі умови реалізації товарів, зниження витрат і зростання прибутку [2]	Ефективність виробництва, прибуток
Филюк Г.М.	Інструмент формування ринкових зв'язків, що стимулює інновації та розвиток [4]	Якість, ціна, технології
Швед В.В.	Взаємодія підприємств заради задоволення потреб споживачів і розширення збуту [5]	Маркетинг, збут, клієнтоорієнтованість
Сучасне тлумачення (збірне)	Процес змагання між учасниками ринку за кращі позиції на ринку, прибуток та споживача	Адаптивність, стратегія, інновації

Джерело: узагальнено на основі [2–5]

Щодо конкурентоспроможності продукції, то у науковій літературі даний термін тлумачиться досить широко, що свідчить про багатогранність цього поняття. Різні автори акцентують увагу на окремих його аспектах – від здатності товару до задоволення потреб споживачів до стратегічного потенціалу підприємства в умовах ринку. Одні дослідники розглядають конкурентоспроможність переважно через призму цінових і якісних характеристик, інші – як результат ефективного використання ресурсів і інструмент стратегічного управління (табл. 1.2).

Отже, більшість авторів трактують конкурентоспроможність продукції як поєднання цінових, якісних та споживчих характеристик, що забезпечують успіх товару на ринку. Однак, сучасні підходи дедалі частіше розглядають її не лише як властивість самого продукту, а й як результат впливу управлінських, технологічних, інноваційних та маркетингових рішень підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції варто розуміти як інтегральну характеристику, що відображає ступінь привабливості товару для цільового споживача в умовах конкретного ринку та визначає його здатність забезпечити стабільний попит і прибутковість.

Таблиця 1.2

Основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність
продукції»

Автор	Трактування поняття «конкурентоспроможність продукції»
М. Саєнко	Комплексна порівняльна характеристика, що відображає переваги підприємства над конкурентами за сукупністю показників
С. Гаркавенко	Здатність підприємства створювати, виробляти та реалізовувати товари з привабливішими властивостями, ніж у конкурентів
В. Васильков	Компетентність підприємства в управлінні ресурсами, технологіями, знаннями, що відображається у фінансових і якісних результатах
Р. Дименко	Відносна характеристика, що відображає здатність задовольнити потреби людей краще за конкурентів
О. Зозульов	Рівень компетенції у використанні потенціалу підприємства та управлінських ресурсів
Г. Кіндрацька	Здатність до ефективної діяльності та прибутковості за умов конкуренції
А. Чернявський	Можливість ефективної господарської діяльності в умовах конкуренції
В.Ф. Оберемчук	Усе, що забезпечує переваги продукції на ринку та сприяє її збуту
П. Зав'ялов	Сукупність якісних і цінових характеристик, що забезпечують задоволення конкретних потреб
Є. Делан	Комплекс властивостей, що відрізняють товар і визначають ступінь задоволення потреб
В.М. Куценко	Комплекс споживчих і вартісних характеристик, що формують успіх товару
С. Бреус	Характеристика, що відображає відмінність товару конкурента за витратами та користю
І.Т. Стеценко	Відповідність товару вимогам ринку та можливість його реалізації
О.М. Азарян	Відповідність товару технічним, економічним та естетичним вимогам ринку
І.П. Булеєв	Сукупність показників, що забезпечують ефективний цикл товару – виробництво, збут, сервіс

Джерело: узагальнено на основі [8-17].

Слід зауважити, що конкурентоспроможність є складною багаторівневою категорією, яка повною мірою проявляється лише у сфері ринкових відносин. Її формування відбувається не миттєво, а поступово, шляхом досягнення переваг на різних етапах діяльності підприємства – від виробничих процесів до управлінських і збутових рішень. У зв'язку з цим, однакові підходи до аналізу

конкурентоспроможності не можуть бути застосовані до таких різнорівневих об'єктів, як продукція, підприємство, регіон чи національна економіка.

Додаткову складність становить тісний взаємозв'язок між усіма рівнями формування конкурентних переваг, який часто ігнорується при проведенні оцінки. Тому для якісного аналізу необхідно дослідити, як саме взаємодіють ці рівні між собою. Це дозволить виявити основні чинники, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності як окремого товару, так і всієї національної економіки.

З огляду на складність цього процесу, доцільно використовувати ієрархічний підхід, який передбачає поділ конкурентних переваг за рівнями: від конкретних видів продукції до підприємств, регіонів і держав. Усі ці суб'єкти, хоча й функціонують на різних щаблях економічної системи, беруть участь у конкурентній боротьбі в тій чи іншій формі.

Для побудови такої ієрархії доцільно застосовувати метод структурного (вертикального) аналізу, який дає змогу послідовно виокремити рівні формування конкурентних переваг – від базового (товару) до найвищого – глобального рівня економік або їх об'єднань. Візуалізована структура цього підходу наведена на рисунку 1.1.

Як видно з рисунку, на мікрорівні конкурентоспроможність стосується окремих підприємств і продукції, яку вони виробляють. Саме тут закладаються основи конкурентних переваг, зокрема через якість, ціну, інноваційність товарів, а також ефективність організації виробництва. В свою чергу, мезорівень охоплює конкуренцію в межах галузей, секторів або підгалузей економіки. Тут важливими стають міжгалузеві зв'язки, кооперація та галузева політика. Макрорівень характеризує загальну конкурентоспроможність національної економіки, що залежить від державної політики, рівня розвитку інфраструктури, інституційного середовища та ефективності використання національних ресурсів. Відповідно, гіпермакрорівень пов'язаний з глобальними об'єднаннями країн (наприклад, ЄС, G7 тощо) та відображає конкурентну позицію регіональних блоків на світовому ринку.

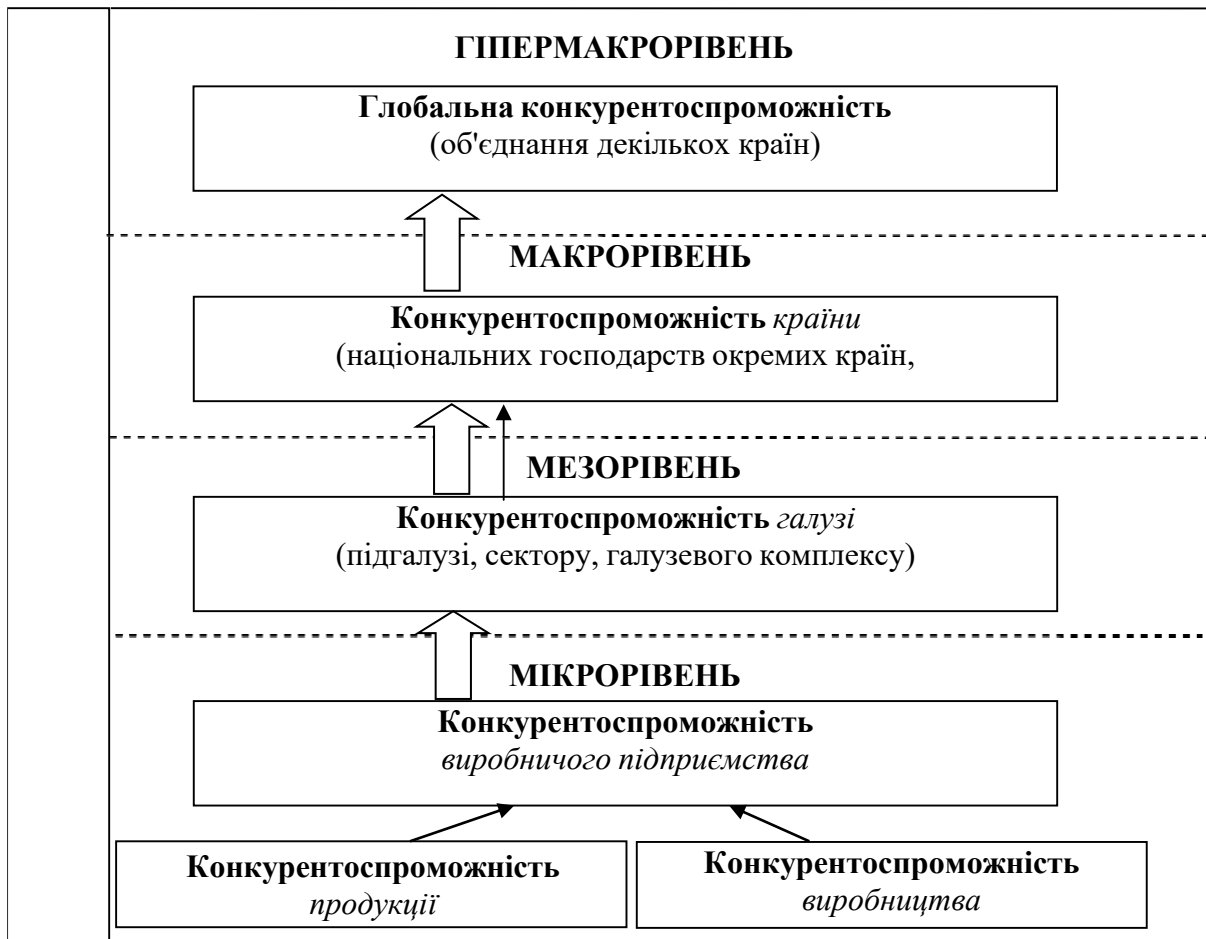


Рис. 1.1. Рівні формування та забезпечення конкурентоспроможності
Джерело: систематизовано на підставі [18-20].

Важливо зазначити, що всі рівні є взаємозалежними, а конкурентоспроможність продукції та підприємства безпосередньо впливає на конкурентні позиції галузі, країни, а згодом і наднаціональних утворень. Саме тому структурний аналіз у такій ієрархії дозволяє глибше оцінити системну природу конкурентних переваг.

Варто також зазначити, що конкурентоспроможність продукції формується під впливом низки внутрішніх і зовнішніх факторів, які в сукупності визначають здатність товару успішно конкурувати на ринку. Ці чинники охоплюють як властивості самого продукту, так і умови, в яких функціонує підприємство. Кожен з них може мати різну вагу залежно від специфіки галузі, цільового ринку та рівня розвитку конкуренції.

Загалом, чинники поділяють на цінові (які формують вартісну

привабливість продукції) та нецінові (які визначають якість, унікальність, функціональність тощо). Окремо виділяють маркетингові, організаційно-управлінські та інноваційні складові, що мають стратегічне значення в умовах динамічного ринку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність продукції

Група чинників	Приклади конкретних показників	Характер впливу
Техніко-економічні	Якість, надійність, функціональність, довговічність	Визначають привабливість товару
Цінові	Собівартість, роздрібна ціна, система знижок	Формують доступність продукції
Маркетингові	Рекламна активність, упаковка, післяпродажний сервіс	Впливають на імідж і сприйняття
Інноваційні	Новизна продукту, наявність унікальних властивостей	Підвищують конкурентну перевагу
Організаційно-управлінські	Гнучкість виробництва, швидкість доставки, управління якістю	Знижують витрати, підвищують ефективність
Ринкові (зовнішні)	Попит, рівень конкуренції, державне регулювання	Формують умови збуту

Джерело: сформовано самостійно автором

Таким чином, конкурентоспроможність продукції залежить не лише від її технічних характеристик чи ціни, а й від ширшого комплексу факторів, серед яких важливу роль відіграють управлінські рішення, інноваційність та маркетингова стратегія підприємства. Водночас варто враховувати, що вага окремих чинників може змінюватися залежно від конкретного ринку, споживацьких очікувань і тенденцій розвитку галузі.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що конкурентоспроможність продукції є багатофакторною категорією, яка поєднує технічні, економічні, організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Вона формується на перетині внутрішніх можливостей виробника та зовнішніх умов ринку, відображаючи реальну спроможність товару задовольняти потреби споживачів

краще, ніж продукція конкурентів. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вимагає системного підходу, що охоплює оптимізацію витрат, інноваційний розвиток, ефективне управління якістю, адаптивність до змін ринкового середовища та орієнтацію на споживача. Саме інтеграція цих складових забезпечує стабільні конкурентні позиції підприємства і створює основу для його довгострокового успіху на ринку.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності продукції

У контексті динамічного ринкового середовища та зростаючої конкуренції питання оцінювання конкурентоспроможності продукції набуває особливої актуальності. Якщо конкурентоспроможність визначає здатність товару утримувати позиції на ринку, то її оцінка дає змогу виявити слабкі сторони, визначити напрями покращення та сформуванню ефективну стратегію розвитку.

Після з'ясування економічної сутності конкурентоспроможності та чинників, що на неї впливають, постає логічне завдання – визначити, якими саме методами можна здійснити її кількісну чи якісну оцінку для того, що підприємство могло не лише об'єктивно оцінити ринкові позиції своєї продукції, а й порівняти її з аналогами конкурентів.

Слід зазначити, що у науковій та практичній літературі існує велика кількість підходів до оцінювання конкурентоспроможності, які базуються на різних принципах, критеріях та математичних моделях.

Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємств привертає значну увагу вітчизняних та зарубіжних науковців, оскільки результати такого аналізу відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг, розробці ефективних стратегій та ухваленні управлінських рішень. З метою узагальнення та впорядкування наявних підходів до оцінки конкурентоспроможності було здійснено їх систематизацію за різними критеріями, що дозволяє виділити

основні методичні напрями. У таблиці 1.4 представлено класифікацію методів оцінки, серед яких виокремлюють матричні, аналітичні та графічні підходи. До групи матричних методів належать такі популярні інструменти стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз, матриця І. Ансоффа, п'яти конкурентних сил М. Портера, матриця GE/McKinsey, матриця спрямованої політики, а також стратегічна матриця А. Томпсона та А.Дж. Стрикленда.

Таблиця 1.4

Класифікація методів аналізу конкурентоспроможності та конкурентних переваг

Класифікаційна ознака	Групування методів
За формою представлення	Формальні, матричні, аналітичні, графічні
За характером оцінки	Якісні, кількісні
За способом математичних розрахунків	Сумові, середньозважені, інтегральні
За складністю показників оцінки	Прості, комплексні, інтегральні
За часом встановлення	На певний час; за певний період
За динамічністю	Теперішні (конкурентна позиція), потенційні (конкурентна стійкість), перспективні (конкурентоспроможність), стратегічні (конкурентоздатність)
За характером розрахунків	Фактичні, планові, прогнозні, нормативні, ідентифікативні
За змістом	Конкурентоспроможності продукції, ефективності діяльності підприємства, рівня менеджменту підприємства, складових конкурентних переваг, інформаційної (електронної) конкурентоспроможності
За рівнем відображення результату	Рентабельності, прибутковості, ефективності
За важливістю	Основні, допоміжні, додаткові, другорядні
За джерелом походження інформації	За статистичними даними, за даними фінансової звітності, експертних оцінок, моніторинг, анкетування, моніторинг е-середовища
За методами аналізу	Загальноекономічні, специфічні
За функціональним призначенням	Технологічні, виробничі, фінансові, ресурсні, маркетингові, соціальні, трудові, правові, екологічні, інформаційні

Складено на основі [21-24]

Кожна з представлених у таблиці груп методів має свої особливості, переваги та сфери застосування. Наприклад, матричні методи здебільшого використовуються на стратегічному рівні для візуалізації конкурентного становища продукції або підприємства на ринку. Вони допомагають визначити

сильні та слабкі сторони, проаналізувати можливості й загрози, а також сформувані варіанти поведінки у конкурентному середовищі. Найбільш відомими серед них є SWOT-аналіз, матриця GE/McKinsey, модель п'яти конкурентних сил М. Портера та інші (табл. 1.5). Проте, через відсутність чітких кількісних параметрів, ці методи не завжди дозволяють об'єктивно порівняти продукцію за конкретними ринковими критеріями, що потребує залучення аналітичних методів.

Таблиця 1.5

Основні матричні методи оцінювання конкурентоспроможності продукції

Метод	Суть методу	Мета застосування	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Виявлення стратегічних напрямів розвитку	Простота використання, врахування зовнішнього і внутрішнього середовища	Висока суб'єктивність оцінок, відсутність кількісних даних
Матриця Ансоффа	Побудова стратегій зростання на основі співвідношення «продукт-ринок»	Вибір напрямку розвитку продукції: проникнення, розвиток, диверсифікація	Чітка структура стратегій зростання	Не враховує конкурентне середовище
Модель М. Портера	Аналіз п'яти сил конкуренції в галузі	Визначення рівня ринкової привабливості та ризиків	Глибоке стратегічне розуміння галузі	Складність збору якісної інформації
Матриця GE/McKinsey	Оцінка бізнес-одиниць за конкурентною позицією і привабливістю ринку	Портфельний аналіз продукції	Враховує багато факторів, стратегічна гнучкість	Не завжди доступні всі необхідні дані
Матриця спрямованої політики	Визначення стратегічної ролі продукції у структурі підприємства	Розподіл ресурсів між видами продукції	Дає орієнтири для інвестицій	Не враховує змін у зовнішньому середовищі

Джерело: узагальнено автором на основі [22-25].

Значну роль у процесі оцінювання конкурентоспроможності продукції відіграють аналітичні методи, які базуються на використанні кількісних і якісних

показників. Їх основна особливість полягає в можливості здійснити кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності шляхом застосування математичних, статистичних та економічних розрахунків. Такі методи дають змогу порівняти продукцію з аналогами конкурентів за визначеним набором критеріїв, виявити відхилення від еталонних значень, а також розрахувати інтегральні індекси, які відображають загальну конкурентну позицію продукції на ринку.

Аналітичні підходи особливо доцільно використовувати у разі наявності необхідних статистичних даних, що дозволяє підвищити точність оцінки та обґрунтованість прийнятих управлінських рішень. У таблиці 1.6 представлено порівняльну характеристику найбільш поширених аналітичних методів оцінювання конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 1.6

Аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності продукції

Метод	Суть методу	Мета застосування	Переваги	Обмеження
Метод зведеного (комплексного) показника	Розрахунок інтегрального показника на основі оцінювання груп критеріїв (ціна, якість тощо)	Кількісна оцінка конкурентоспроможності продукції на основі набору показників	Об'єктивність, точність, можливість порівняння	Складність у виборі вагових коефіцієнтів, потреба в повних даних
Метод бального оцінювання	Оцінка продукції за шкалою балів за рядом критеріїв	Швидка оцінка конкурентоспроможності без складних розрахунків	Простота застосування, зручність для експрес-аналізу	Суб'єктивність оцінювання, обмежена точність
Метод аналітичного вирівнювання	Порівняння продукції з еталонним зразком за ключовими характеристиками	Визначення відставання/переваг порівняно з конкурентами	Чітке визначення відхилень від ідеального зразка	Важко підібрати еталон, що повністю відповідає умовам
Метод рейтингової оцінки	Присвоєння рангу кожній одиниці продукції за критеріями важливості	Ранжування продуктів за рівнем конкурентоспроможності	Візуалізація позицій продукції, проста інтерпретація	Суб'єктивність ранжування, складність при великій кількості
Метод експертних оцінок	Отримання думок спеціалістів за визначеними критеріями	Альтернативна оцінка у разі нестачі статистичних даних	Гнучкість, застосовність до нових/інноваційних продуктів	Залежність від кваліфікації експертів, можлива упередженість

Джерело: узагальнено автором на основі [26-27].

У процесі оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства доцільно використовувати різні методичні підходи, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження. Кожен із наведених методів дозволяє по своєму охарактеризувати рівень конкурентоспроможності товару, залежно від наявності інформації, мети аналізу та практичних умов його застосування.

Метод зведеного (комплексного) показника передбачає розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності на основі оцінювання сукупності важливих критеріїв – таких як ціна, якість, функціональність, дизайн, сервісне обслуговування тощо. Цей метод дозволяє здійснити кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції з високою точністю, що є особливо важливим для стратегічного аналізу. Його перевагами є об'єктивність результатів, можливість здійснювати порівняння з аналогами на ринку, а також отримання узагальненої оцінки, яка зручно інтерпретується. Проте цей підхід вимагає достатньо повних даних для розрахунків і має певні складнощі щодо вибору вагових коефіцієнтів для кожного з критеріїв, що може впливати на кінцеву оцінку.

Метод бального оцінювання є більш простим у застосуванні й базується на присвоєнні продукції балів за різними критеріями. Це дозволяє швидко оцінити рівень конкурентоспроможності, навіть без потреби у детальних розрахунках або доступі до точних числових даних. Такий метод зручний для попереднього експрес-аналізу, однак має обмежену точність і суттєву залежність від суб'єктивного сприйняття оцінювача, що може спотворити об'єктивну картину.

Метод аналітичного вирівнювання полягає в порівнянні продукції підприємства з еталонним зразком – зазвичай найкращим з наявних на ринку. Цей метод дозволяє чітко визначити, в яких аспектах товар відстає або перевершує конкурентів. Завдяки цьому забезпечується орієнтація на «ідеальний» рівень якості, що важливо при удосконаленні продукції. Водночас складність методу полягає в потребі добору еталону, який би максимально відповідав умовам ринку, що не завжди є можливим.

Метод рейтингової оцінки базується на присвоєнні певного рангу

продукції за важливими критеріями конкурентоспроможності. Його основною перевагою є можливість візуалізувати позицію товару серед конкурентів, що полегшує інтерпретацію результатів і дає змогу порівняти кілька продуктів одночасно. Однак цей метод також має елемент суб'єктивності, особливо при визначенні пріоритетності окремих критеріїв. Крім того, за великої кількості продукції або критеріїв, він може втратити аналітичну точність.

Метод експертних оцінок застосовується у випадках, коли відсутні точні статистичні дані або коли оцінюється інноваційна продукція. Він передбачає залучення фахівців (інженерів, маркетологів, технологів тощо), які надають свої професійні судження про конкурентоспроможність продукції за певними критеріями. Його перевагами є гнучкість і можливість оперативного отримання результатів. Проте значним недоліком є суб'єктивність висновків, що залежить від рівня компетентності та неупередженості експертів.

Таким чином, вибір конкретного методу оцінювання конкурентоспроможності продукції залежить від поставленої мети, доступності інформації, галузевих особливостей, а також рівня деталізації, необхідного для ухвалення управлінських рішень. У практичній діяльності підприємства доцільно використовувати комбінацію методів, що дозволяє отримати найбільш повну й об'єктивну оцінку ринкової позиції продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та на підставі положень власного Статуту, який визначає правовий статус, структуру управління, порядок організації виробничо-господарських процесів, а також принципи взаємодії з акціонерами, працівниками та іншими учасниками правовідносин.

Підприємство засноване в 1969 році як завод у місті Вінниця, що входив до складу підприємств Міністерства радіопромисловості СРСР. Спершу його діяльність зосереджувалася на випуску блоків живлення для алфавітно-цифрових друкарських приладів ЕОМ військово-промислового комплексу, а також на виробництві зварювальних апаратів, трансформаторів й електричних обігрівачів для масового споживання (рис. 2.1).

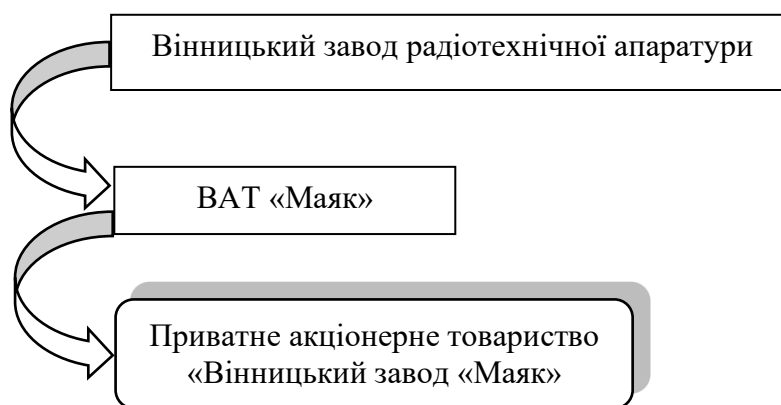


Рис. 2.1. Етапи створення ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Джерело: сформовано за даними ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Після здобуття незалежності України та переходу до ринкової економіки

підприємство пройшло етапи реструктуризації: у 1991 році на базі заводу створено відкрите акціонерне товариство «Маяк». У 1994 році згідно з рішенням Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України підприємство було реструктуризовано в ВАТ «Маяк».

З 1997 року підприємство почало масштабну переорієнтацію виробництва: під торговою маркою Термія випускається широкий асортимент електронагрівального обладнання - електричні котли, конвектори, інфрачервоні обігрівачі, маслonaповнені радіатори, плінтус-конвектори тощо. Завдяки цьому підприємство змогло не лише зберегти виробничий потенціал, але й стати одним з провідних виробників в Україні, адаптуючись до змін у ринковій економіці.

До сьогодні ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» об'єднує низку дочірніх підприємств і товариств: серед них - ДП «Зовнішньоекономічна фірма «Маяк», ДП «Житлово-експлуатаційна контора», ДП «Теплокомуненерго Маяк», ДП «Автомобіліст Маяк», а також ТОВ «Теплокомуненерго Маяк ЛТД», ТОВ «Культурно-спортивний комплекс Маяк ЛТД», ТОВ «Лікувально-оздоровчий спортивний комплекс Маяк ЛТД». Завдяки диверсифікації видів діяльності підприємство утримує стійкі позиції на внутрішньому ринку й має експортні можливості.

Діяльність підприємства зорієнтована на досягнення прибутку як основної мети господарювання. Усі управлінські рішення та операційні дії підпорядковуються завданню забезпечення ефективності функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Товариство самостійно формує виробничу програму, визначає напрями господарської діяльності, обирає постачальників, споживачів, формує внутрішню політику з оплати праці, преміювання, соціального захисту тощо.

Основні види діяльності Приватного акціонерного товариства «Вінницький завод «Маяк» включають:

- виробництво промислової продукції, машин, обладнання, приладів та комплектуючих;
- оптова та роздрібна торгівля промисловими товарами;

- науково-дослідна, конструкторська та технологічна діяльність;
- ремонт, монтаж і технічне обслуговування обладнання та техніки;
- надання послуг виробничого, інженерного, транспортного й іншого характеру;

- зовнішньоекономічна діяльність (експорт, імпорт товарів і послуг);
- будівельні та монтажні роботи;
- транспортні перевезення та логістичне забезпечення;
- оренда майна, устаткування та приміщень;
- рекламна, виставкова та інформаційно-консультаційна діяльність;
- навчання, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- здійснення ліцензованих видів діяльності відповідно до чинного законодавства.

Управління Товариством здійснюється через чітко визначену організаційну структуру, що включає Загальні збори акціонерів, Наглядову раду та Генерального директора. Загальні збори є вищим органом управління, компетенція якого охоплює прийняття стратегічно важливих рішень, таких як затвердження змін до Статуту, обрання членів Наглядової ради, реорганізація або ліквідація підприємства. Наглядова рада виконує наглядові функції, забезпечує контроль за діяльністю виконавчих органів та захист прав акціонерів. Вона наділена повноваженнями щодо затвердження ключових управлінських рішень, призначення Генерального директора, укладання з ним контракту та здійснення контролю за виконанням ним своїх обов'язків.

Генеральний директор, у свою чергу, є одноособовим виконавчим органом, який несе повну відповідальність за оперативне управління підприємством. Його повноваження охоплюють широке коло функцій: від представництва інтересів підприємства перед державними органами та контрагентами – до затвердження внутрішніх положень, укладання договорів, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, організації бухгалтерського обліку, розробки кадрової політики та контролю за дотриманням трудової дисципліни. Водночас директор зобов'язаний діяти в

інтересах Товариства, дотримуючись вимог законодавства та принципів корпоративного управління.

Важливим елементом діяльності є принципи доброчесності, неупередженості та підзвітності. Посадові особи зобов'язані уникати конфлікту інтересів, не допускати зловживань, дотримуватись професійної етики, забезпечувати конфіденційність комерційної інформації. У разі порушення покладених на них обов'язків, посадові особи несуть дисциплінарну, матеріальну або юридичну відповідальність, зокрема обов'язок відшкодування завданих збитків.

Особливу увагу приділено питанню трудового колективу. Працівники підприємства є його основним ресурсом і беруть участь у діяльності Товариства на основі трудових договорів. Статутом передбачено забезпечення соціальних і трудових прав працівників, можливість встановлення додаткових гарантій та пільг відповідно до умов внутрішньої політики підприємства.

Фінансово-економічна діяльність підприємства є важливим показником його життєздатності, конкурентоспроможності та ефективності функціонування в ринковому середовищі. Для оцінки результативності господарювання ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» було здійснено порівняльний аналіз основних фінансових показників за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації	599 511	208 958	226 154	-390 553	+17 196
Валовий прибуток	210 622	74 401	49 067	-136 221	-25 334
Чистий прибуток	79 496	17 291	2 123	-62 205	-15 168
Адміністративні витрати	16 855	14 773	21 201	-2 082	+6 428
Витрати на оплату праці	102 195	55 021	79 005	-47 174	+23 984
Кількість працівників, осіб	514	458	418	-56	-40
Грошові кошти на кінець періоду	36 054	46 348	42 839	+10 294	-3 509

Джерело: розраховано на основі звітності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Як бачимо, у 2023 році підприємство зазнало різкого падіння чистого доходу від реалізації продукції – на понад 65% у порівнянні з 2022 роком (-390 553 тис. грн), що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням попиту, скороченням обсягів виробництва або втратою ринків збуту. Незначне зростання у 2024 році (+17 196 тис. грн) не компенсувало втрат попереднього періоду.

Валовий прибуток також продемонстрував негативну динаміку: він зменшився з 210 622 тис. грн у 2022 році до 49 067 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зниження прибутковості продукції та, ймовірно, підвищення собівартості. Подібна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку, який у 2024 році впав до критично низького рівня – лише 2 123 тис. грн, що у понад 37 разів менше, ніж у 2022 році.

Особливу увагу заслуговує збільшення витрат на оплату праці у 2024 році (+23 984 тис. грн), попри скорочення кількості працівників. Це може бути наслідком інфляції, зростання зарплат чи компенсаційних виплат. Водночас адміністративні витрати зросли на 6,4 млн грн у 2024 році, що може свідчити про посилення управлінських витрат або нераціональне використання ресурсів.

Оцінка рентабельності є важливим етапом фінансового аналізу, адже вона демонструє здатність підприємства генерувати прибуток на вкладені ресурси. Рентабельність тісно пов'язана з показниками прибутковості, ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства загалом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»
за 2022-2024 рр., %

Показник	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
	2022	2023	2024		
Рентабельність реалізованої продукції	13,26	8,27	0,94	-4,99 п.п.	-7,33 п.п.
Рентабельність валового прибутку	35,13	35,59	21,70	+0,46 п.п.	-13,89 п.п.
Рентабельність витрат на оплату праці	77,8	31,4	2,7	-46,4 п.п.	-28,7 п.п.

Джерело: розраховано на основі звітності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

За результатами розрахунків, на основі офіційної фінансової звітності за 2022-2024 роки, рентабельність реалізованої продукції (розрахована як відношення чистого прибутку до чистого доходу) суттєво знизилась. У 2022 році цей показник становив 13,26%, у 2023 – лише 8,27%, а у 2024 – впав до критичного рівня 0,94%. Така динаміка свідчить про суттєве зниження ефективності господарської діяльності та можливі проблеми з ціновою політикою або витратами.

Таким чином, за період з 2022 по 2024 роки підприємство втратило значну частину своєї прибутковості, що може бути пов'язано зі зростанням витрат, зменшенням обсягів реалізації або зовнішніми ринковими факторами. Падіння рентабельності витрат на оплату праці є тривожним сигналом, адже свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів.

Фінансова стійкість і надійність підприємства значною мірою залежать від рівня його ліквідності та платоспроможності. Саме ці показники дають змогу оцінити здатність компанії своєчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та працівниками, а також підтримувати безперервність операційної діяльності. У таблиці 2.3 наведено основні коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3

Основні показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт поточної ліквідності	6,11	6,61	7,95	+0,50	+1,34
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,62	2,94	3,58	-0,68	+0,64
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,74	1,12	1,30	+0,38	+0,18
Коефіцієнт автономії	0,79	0,87	0,88	+0,08	+0,01
Коефіцієнт фінансового ризику	0,27	0,14	0,14	-0,13	0,00

Джерело: розраховано на основі звітності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Як видно з наведених даних, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» демонструє

стабільно високий рівень поточної та швидкої ліквідності, що свідчить про достатній обсяг оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. У 2024 році спостерігається особливо позитивна динаміка – коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 7,95, а абсолютна ліквідність перевищила одиницю, що означає: підприємство має достатньо грошових коштів навіть для миттєвого погашення своїх боргів.

Крім того, коефіцієнт автономії протягом трьох років залишається на рівні вище 0,75, що вказує на низьку залежність підприємства від позикового капіталу. Це доповнюється зниженим рівнем фінансового ризику, який у 2023-2024 роках зафіксовано на позначці 0,14, що є досить безпечним значенням для інвесторів та кредиторів.

Загалом, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» демонструє позитивну динаміку показників ліквідності та платоспроможності, що дозволяє зробити висновок про його фінансову стабільність та здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової невизначеності.

Для наочнішого уявлення про співвідношення між власним і залученим капіталом ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» доцільно подати структуру капіталу у вигляді діаграми, що дозволяє краще оцінити, яка частина ресурсів підприємства формується за рахунок власних джерел, а яка – за рахунок зобов'язань (рис. 2.2).

Зображені на графіку показники демонструють стабільно високий рівень необоротних активів протягом трьох років, що свідчить про зосередженість підприємства на збереженні довгострокових інвестицій у виробничі засоби, обладнання та інші основні фонди. Незначні коливання цього показника свідчать про сталість виробничого потенціалу. Оборотні активи зазнали деякого скорочення у 2023 році, що могло бути пов'язано зі зменшенням обсягів реалізації або перерозподілом ресурсів. Водночас у 2024 році цей показник дещо відновився, свідчачи про часткову стабілізацію обігового капіталу.

Поточні зобов'язання на підприємстві залишаються на вкрай низькому рівні, що свідчить про обмежене використання короткострокових кредитів і

загалом високу платоспроможність. Уся сукупність капіталу підприємства знизилася в 2023 році порівняно з 2022-м, однак уже в 2024 році знову зросла, хоча й не досягла рівня початкового періоду. Це свідчить про певні коливання в фінансовому стані, можливо, під впливом змін у зовнішньому середовищі, проте загалом підприємство демонструє ознаки фінансової стабільності.

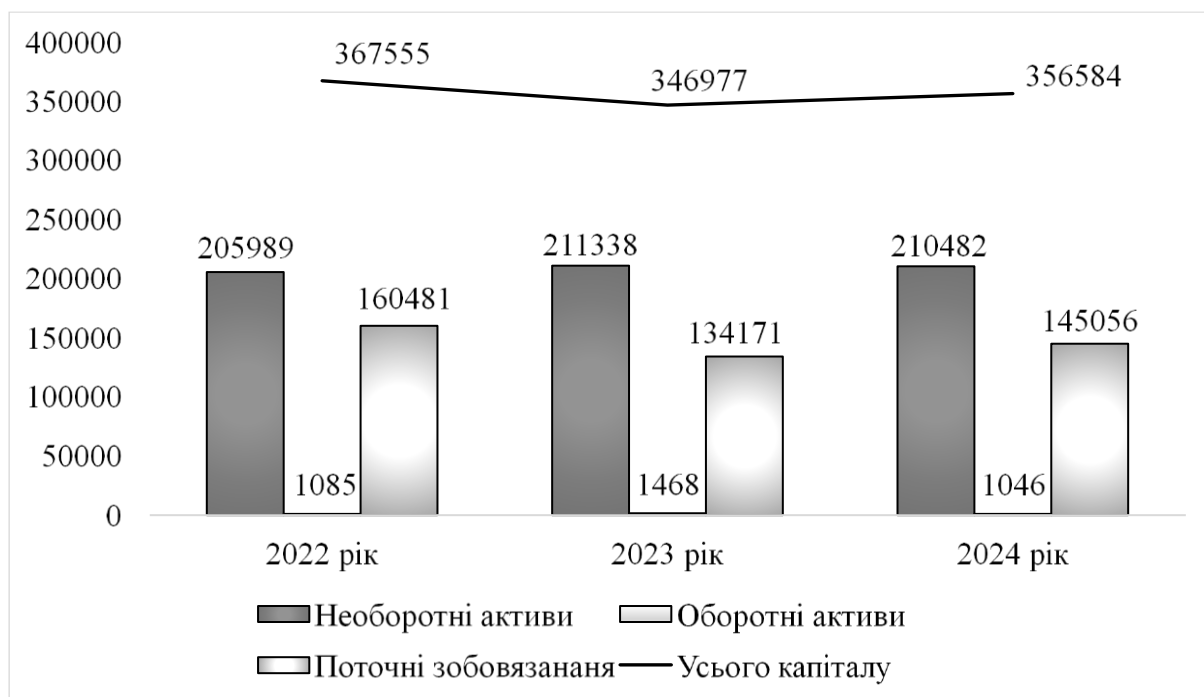


Рис. 2.2. Структура капіталу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано на основі звітності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Таким чином, фінансово-економічний аналіз діяльності заводу за останні три роки дозволяє зробити низку важливих висновків. З одного боку, спостерігається зниження обсягів реалізації та прибутковості, що свідчить про певні труднощі в комерційній діяльності. З іншого боку, високі показники ліквідності та автономії, а також наявність стабільної структури активів свідчать про достатню фінансову стійкість підприємства.

Виявлені проблеми, зокрема падіння чистого прибутку, рентабельності та скорочення персоналу, вказують на потребу у вдосконаленні виробничо-збутової політики, оптимізації витрат та активізації маркетингової діяльності. Разом з тим, сильні сторони – диверсифікований бізнес, стабільна структура капіталу та

зростаючий власний капітал – створюють потенціал для подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» залишається вагомим гравцем на ринку електронагрівального обладнання та суміжних галузях, а проведений аналіз дозволяє обґрунтувати необхідність подальших кроків для підвищення його конкурентоспроможності.

2.2. Діагностика конкурентних позицій ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на ринку

У сучасних умовах стрімких змін зовнішнього середовища, нестабільності попиту та загострення конкурентної боротьби, актуальним є постійний моніторинг і діагностика ринкових позицій підприємства. Конкурентна позиція підприємства визначає його здатність утримувати й розширювати частку ринку, ефективно реагувати на дії конкурентів, формувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечувати стабільний фінансовий результат.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» діє у сфері виробництва електронагрівальної техніки та супутнього обладнання під ТМ «Термія». Його продукція орієнтована як на внутрішній ринок України, так і на експорт. Проте, на тлі ускладнень економічної та політичної ситуації в країні, зоврема, військового конфлікту, та зростання імпоротної конкуренції з боку європейських та азійських виробників, позиції підприємства зазнають певних викликів.

Щодо ринкової частки, то достеменно визначити її у відсотковому вираженні складно через обмежену доступність статистичних даних за сегментом побутових електронагрівачів. Однак, згідно з відкритими джерелами та аналітикою профільних порталів, ТМ «Термія», яка є основною торговою маркою підприємства, входить до трійки провідних українських виробників електроопалювального обладнання, що свідчить про помітну присутність на ринку та високий рівень упізнаваності бренду.

У контексті позиціонування продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на ринку варто відзначити, що підприємство орієнтується на середній і нижчий середнього ціновий сегмент. Завдяки власній виробничій базі, компанія здатна забезпечувати відносно невисоку собівартість виробів, що дозволяє встановлювати конкурентні ціни. Водночас продукція ТМ «Термія» відзначається відповідністю технічним стандартам, наявністю сертифікації та широким асортиментом (електричні котли, конвектори, обігрівачі, теплові панелі тощо), що дозволяє ефективно конкурувати з продукцією як вітчизняних, так і зарубіжних виробників (наприклад, «Електролюкс», «Atlantic», «Timberk» та ін.) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та основних конкурентів на ринку електронагрівального обладнання

Критерій	ПрАТ «ВЗ «Маяк» (ТМ «Термія»)	ТОВ «Укртепло»	Atlantic (Франція)	Electrolux (Швеція)
Ціновий сегмент	Середній / нижчий середній	Середній	Середній / преміум	Преміум
Якість продукції	Висока (відповідність ДСТУ)	Висока	Дуже висока	Дуже висока
Асортимент	Широкий	Обмежений	Широкий	Широкий
Інноваційність / дизайн	Середня	Низька	Висока	Висока
Виробництво в Україні	Так	Так	Ні	Ні
Наявність сервісної мережі	Середня	Обмежена	Висока	Висока
Рівень впізнаваності бренду	Високий в Україні	Середній	Високий	Високий
Частка на українському ринку	~10–15% (оцінка)	~5% (оцінка)	~15–20%	~10–15%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Як свідчить порівняльна характеристика, головними перевагами підприємства є локальне виробництво, доступна ціна, відповідність технічним стандартам та широка лінійка продукції. Водночас, у порівнянні з міжнародними брендами, існує потенціал для вдосконалення в напрямі дизайну, інновацій та розбудови сервісної інфраструктури. Таке позиціонування дозволяє

підприємству успішно функціонувати в середньому ціновому сегменті, водночас зберігаючи гнучкість для подальшого стратегічного розвитку.

Загалом, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» займає стійкі позиції на внутрішньому ринку, орієнтуючись на якісне та доступне опалювальне обладнання. Водночас, нестабільна динаміка фінансових результатів та високий рівень конкуренції вказують на потребу в розробці стратегій адаптації, включаючи маркетингове переосмислення, інновації в продукції та активізацію експортної діяльності.

Для всебічного аналізу стратегічного становища ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» використаємо інструмент стратегічного управління – SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, що виникають у процесі його функціонування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
– Власне виробництво в Україні (імпортозаміщення)	– Зростання попиту на енергоефективну продукцію
– Широкий асортимент електронагрівального обладнання	– Державні програми підтримки локального виробництва
– Впізнаваний бренд «Термія»	– Розширення ринків збуту (Східна Європа, Азія)
– Високий рівень автономії фінансування	– Попит на бюджетні рішення в умовах економії
– Розгалужена структура дочірніх підприємств	– Можливість співпраці з міжнародними партнерами
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
– Застаріле обладнання та потреба в модернізації	– Висока конкуренція з боку міжнародних брендів
– Обмежені інвестиційні ресурси	– Залежність від цін на енергоносії та сировину
– Недостатня інноваційність дизайну та технологій	– Девальвація національної валюти та інфляція
– Скорочення трудового потенціалу	– Політична та економічна нестабільність
– Нерозвинена сервісна мережа післяпродажного обслуговування	– Імпортна продукція з демпінговими цінами

Джерело: складено самостійно автором

Отримані дані свідчать про те, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має низку внутрішніх переваг, серед яких – сильна виробнича база, локалізоване виробництво, широка продуктова лінійка та впізнаваність бренду. Така ситуація дає змогу займати стабільну позицію в середньоціновому сегменті ринку побутової техніки.

Проте, для утримання конкурентоспроможності підприємство має усунути певні внутрішні слабкі сторони – оновити технічну базу, впровадити нові дизайнерські рішення та покращити інфраструктуру сервісного обслуговування.

У зовнішньому середовищі відкриваються перспективи для зростання завдяки високому попиту на економічні джерела тепла, можливостям експорту, а також держпідтримці виробників. Водночас, вплив нестабільної макроекономічної ситуації, конкуренція з іноземними брендами та коливання валютного курсу становлять суттєві ризики для подальшої стабільності підприємства.

Перед побудовою стратегії розвитку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» доцільно проаналізувати його ринкову позицію за допомогою матриці стратегічного позиціонування GE/McKinsey (рис. 2.3), яка дозволяє оцінити привабливість ринку та силу позицій підприємства. Цей підхід ґрунтується на багатофакторному аналізі, де враховуються як зовнішні чинники (темпи зростання ринку, конкуренція, бар'єри входу тощо), так і внутрішні (маркетинг, інновації, фінанси, кадровий потенціал тощо). Це дає змогу сформувану обґрунтовану стратегію подальшого розвитку компанії.

На основі експертної оцінки підприємство було позиціоноване в зоні «вибіркового зростання», що свідчить про середню привабливість ринку та помірну конкурентну позицію. У таких умовах стратегія має бути спрямована на підтримання досягнутих ринкових ніш, підвищення ефективності внутрішніх процесів і реалізацію інвестицій у найбільш перспективні напрямки.

Таким чином, використання матриці GE/McKinsey забезпечує цілісне уявлення про стратегічну позицію підприємства та є важливим інструментом для ухвалення управлінських рішень в умовах конкуренції та ринкової

нестабільності.

	Висока привабливість	Середня привабливість	Низька привабливість
Сильна позиція	I Інвестувати, масштабувати	S Обережно інвестувати	W Вибіркове утримання
Середня позиція	S Розвивати обмежено	S Сфокусуватися на нішах	H Готуватись до виходу
Слабка позиція	H Співпраця або продаж	H Утримання або скорочення	X Вихід з ринку

Рис. 2.3. Матриця стратегічного позиціонування ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (GE/McKinsey)

Джерело: сформовано автором

Оцінка конкурентної позиції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про його становище на вітчизняному ринку електронагрівального обладнання. Підприємство демонструє помірну ринкову активність, яка, однак, супроводжується певною нестабільністю фінансових результатів у динаміці. Аналіз обсягів реалізації та чистого прибутку за 2022-2024 роки показав суттєве зниження економічної ефективності, що, ймовірно, пов'язано як із внутрішніми проблемами, так і зі складною ситуацією на ринку.

З іншого боку, фінансові коефіцієнти, зокрема показники ліквідності та автономії, свідчать про стабільність та достатню стійкість підприємства до зовнішніх викликів. Це дозволяє підтримувати базову конкурентоспроможність, навіть за умов зменшення обсягів реалізації. Водночас проведений SWOT-аналіз виявив суттєві внутрішні резерви, зокрема наявність власного бренду, гнучке виробництво та налагоджену збутову інфраструктуру. Ці чинники формують потенціал для зростання, однак реалізація цього потенціалу потребує цілеспрямованих управлінських рішень.

Важливу роль у загальній оцінці конкурентної позиції відіграє стратегічна

матриця GE/McKinsey, яка засвідчує наявність можливостей для вибіркового зростання. Цей висновок підтверджує необхідність зосередження уваги керівництва підприємства на найбільш перспективних товарних сегментах, модернізації обладнання та підвищенні ефективності витрат.

Оцінка конкурентних позицій підприємства буде неповною без аналізу поведінки кінцевого споживача, оскільки саме споживач формує попит, впливає на ринкову частку й визначає успіх бренду в довгостроковій перспективі. У випадку ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» доцільно приділити увагу вивченню споживчих переваг і рівня лояльності до бренду «Термія», який є основним комерційним маркером продукції підприємства.

На основі доступних джерел (відгуків на маркетплейсах, аналітики дилерів, неформальних опитувань споживачів) можна виокремити кілька ключових аспектів. По-перше, рівень задоволеності клієнтів продукцією ТМ «Термія» залишається загалом позитивним: споживачі відзначають простоту експлуатації, стабільну якість та відповідність заявленим характеристикам. Водночас, на окремих майданчиках трапляються скарги на дизайн, відсутність сучасних функцій (наприклад, Wi-Fi-керування), а також недостатню розгалуженість сервісної підтримки у віддалених регіонах.

По-друге, лояльність до бренду «Термія» формується переважно через тривалий досвід використання продукції в українських родинах, відносну стабільність якості та впізнаваність. Це створює основу для збереження бази постійних клієнтів, хоча загроза витіснення з боку більш інноваційних брендів залишається актуальною.

По-третє, важливими факторами вибору продукції для цільової аудиторії є співвідношення «ціна/якість», наявність гарантії, термін служби, простота монтажу та обслуговування [31-32]. Особливо чутливим фактором є вартість, що підтверджується високим попитом на продукцію в середньому та нижньому ціновому сегменті, де діє ТМ «Термія».

Таким чином, аналіз споживчої поведінки доповнює фінансово-ринкову діагностику підприємства, орієнтуючи керівництво на необхідність збереження

цінової привабливості, підвищення рівня сервісу та впровадження функціональних удосконалень, що відповідатимуть зростаючим очікуванням клієнтів, що дозволить не лише утримувати частку ринку, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу через позитивний досвід споживання.

Загалом можна констатувати, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» має низку сильних сторін, які створюють передумови для покращення конкурентної позиції, однак ці переваги вимагають підкріплення стратегічною активністю. Основними напрямками розвитку можуть стати оновлення виробничих потужностей, активізація маркетингу, розширення присутності на зовнішніх ринках та оптимізація структури витрат. Лише за умови системного підходу до управління власними ресурсами та адаптації до змін ринкового середовища підприємство зможе не лише утримати свої позиції, а й зміцнити їх у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах зростаючої конкуренції та стрімких змін на ринку питання підвищення конкурентоспроможності продукції набуває особливого значення. Для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», яке функціонує у сегменті електронагрівального обладнання, збереження та нарощення конкурентних позицій є запорукою не лише сталого розвитку, а й виживання у складному економічному середовищі.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінки його ринкових позицій та виявлення сильних і слабких сторін, можна сформулювати стратегічні напрями, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Для досягнення успіху в умовах глобалізованої економіки вітчизняні підприємства мають орієнтуватися на вибір ефективних стратегій, таких як поглиблення присутності на ринку або освоєння нових його сегментів. Одночасно з цим важливо вживати заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій. Серед ключових напрямів – формування позитивного цінового іміджу, розширення товарного асортименту, удосконалення системи збуту та підвищення ефективності управління персоналом [35].

Ефективне управління конкурентоспроможністю продукції має охоплювати весь життєвий цикл товару – від розробки до збуту. Якість, витрати та споживчі характеристики продукції повинні оцінюватися комплексно з урахуванням вимог ринку та очікувань клієнтів.

Варто акцентувати увагу на тому, що формування стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції є важливим елементом загального стратегічного планування підприємства. В сучасних умовах важливо використовувати дієві організаційно-економічні механізми, які сприятимуть не лише зміцненню позицій на внутрішньому ринку, а й створенню передумов для

виходу на міжнародні ринки.

Стратегія конкурентоспроможності охоплює всі напрями діяльності підприємства, включаючи адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, потреб споживачів та особливостей конкурентного середовища. Її реалізація передбачає використання наявних конкурентних переваг, врахування слабких сторін конкурентів і орієнтацію на довгострокову ефективність.

У процесі формування стратегій підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства доцільно враховувати зовнішні можливості, що виникають у результаті змін у ринковому, технологічному, правовому або соціальному середовищі. З метою виявлення таких чинників було здійснено їх систематизацію за двома критеріями: ступенем впливу на діяльність підприємства та ймовірністю реалізації. Результати подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця аналізу сприятливих зовнішніх можливостей

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

№	Фактори	Ступінь впливу	Ймовірність реалізації
1	Технологічні зміни	8	7
2	Зміни у митному законодавстві	5	4
3	Розширення дистриб'юторської мережі	6	5
4	Недостатня інформаційна насиченість споживачів	9	8
5	Поява незадоволених потреб споживачів	7	3
6	Пільгове оподаткування	8	2
7	Підвищення платоспроможності споживачів	7	2

Складено самостійно автором

Для візуалізації результатів оцінки було побудовано матрицю зовнішніх можливостей, яка дозволяє визначити, на які фактори доцільно зосередити стратегічну увагу. На рис. 3.1 зображено матрицю, в якій горизонтальна вісь відображає ступінь впливу, а вертикальна – ймовірність реалізації факторів. Особливу увагу слід звернути на ті можливості, що розташовані у верхньому правому квадранті – вони мають як високий вплив, так і високу ймовірність

реалізації, а отже, є пріоритетними для використання в стратегічному плануванні.

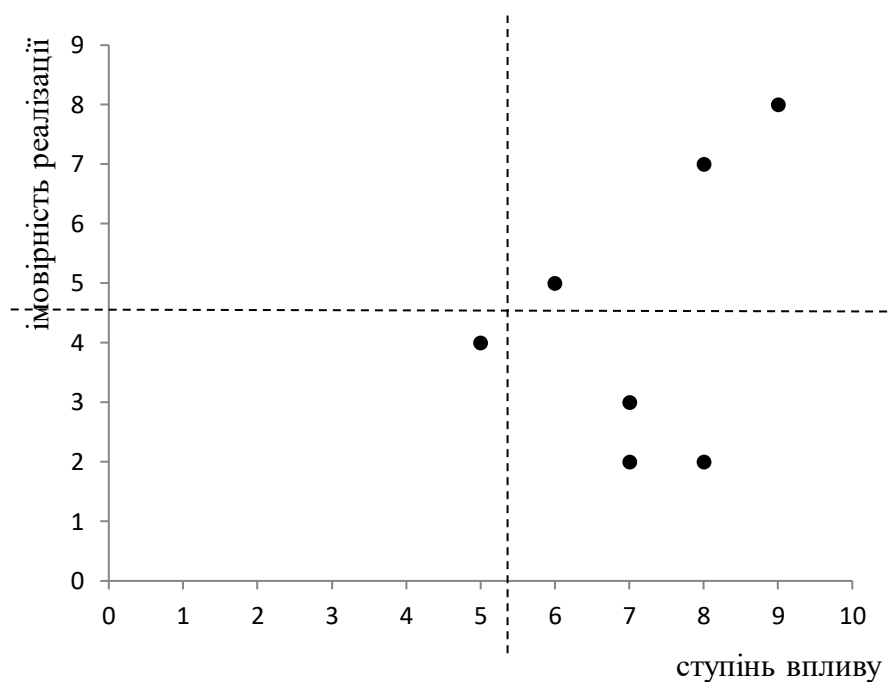


Рис. 3.1. Матриця аналізу сприятливих зовнішніх можливостей ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Побудовано самостійно автором

Матриця аналізу сприятливих зовнішніх можливостей ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (рис. 3.1) дозволяє оцінити потенційні фактори зовнішнього середовища за двома критеріями: ступенем впливу на підприємство та ймовірністю реалізації кожної можливості. У правому верхньому квадранті графіка розміщено фактори з високим впливом і високою ймовірністю реалізації. До них належать технологічні зміни (8/7) та недостатня інформаційна насиченість споживачів (9/8). Ці можливості мають першочергове стратегічне значення. Наприклад, технологічні інновації відкривають шлях до створення нових продуктів або підвищення якості існуючих, а усунення інформаційного вакууму через активну маркетингову комунікацію дозволить краще позиціонувати продукцію підприємства на ринку.

Фактори з високим впливом, але низькою ймовірністю реалізації, як-от

пільгове оподаткування (8/2) та поява незадоволених потреб споживачів (7/3), знаходяться в нижньому правому квадранті. Вони менш актуальні для негайної реалізації, але можуть становити інтерес у довгостроковій перспективі.

У верхньому лівому квадранті розміщено фактори із середнім впливом та помірною ймовірністю реалізації, такі як зміни в митному законодавстві (5/4). Ці можливості варто моніторити, оскільки в разі змін у нормативно-правовому полі вони можуть як стимулювати, так і обмежувати зовнішньоекономічну активність підприємства.

Таким чином, результати матриці допомагають підприємству сфокусувати увагу на найбільш перспективних зовнішніх можливостях – передусім на технологічних змінах і інформаційній роботі зі споживачами, що мають як значний вплив на діяльність підприємства, так і високу ймовірність реалізації.

Далі доцільно провести побудову та аналіз матриці зовнішніх ризиків, що стосуються діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Вихідні дані для аналізу представлені в таблиці 3.2, а візуалізація результатів подана на рисунку 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця аналізу зовнішніх ризиків ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

№	Ризики	Ступінь впливу	Ймовірність реалізації
1	Російське вторгнення в Україну	10	8
2	Природно-кліматичні зміни	4	2
3	Поява нових конкурентів в даному ціновому сегменті	9	7
4	Прийняття митного законодавства з більш жорсткими умовами	3	3
5	Зміни в структурі споживчого попиту	8	6

На основі представленої матриці ризиків ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» можна зробити низку важливих висновків щодо зовнішніх загроз, які мають різний ступінь впливу та ймовірність реалізації. Аналіз охоплює п'ять ключових факторів ризику, що можуть істотно вплинути на конкурентоспроможність і стабільність підприємства.

Найбільш критичним фактором, відповідно до оцінки, є воєнні дії на

території України, які отримали максимальний бал за ступенем впливу (10) та високу ймовірність реалізації (8). Це означає, що потенційна дестабілізація внаслідок зовнішньої агресії залишається головною загрозою для підприємства, впливаючи на логістику, виробництво, ринок збуту та інвестиційну привабливість. Другою загрозою за важливістю є поява нових конкурентів у відповідному ціновому сегменті, що має значний ступінь впливу (9) та високу ймовірність реалізації (7). Це вказує на необхідність постійного оновлення продукції, покращення якості, брендингу та посилення лояльності споживачів для збереження ринкових позицій.

Також заслуговує на увагу ризик змін у структурі споживчого попиту, який оцінено на 8 балів за ступенем впливу і 6 – за ймовірністю реалізації. Це може свідчити про поступову зміну уподобань споживачів, зокрема зростання інтересу до енергоефективних або інноваційних рішень у сфері опалення, на що підприємству слід оперативно реагувати через адаптацію асортименту.

Інші ризики, зокрема природно-кліматичні зміни (4; 2) та можливі законодавчі зміни в митній сфері (3; 3), мають нижчі показники як за ймовірністю, так і за впливом. Вони, хоча й не є критичними наразі, однак можуть стати актуальними за умов змін у регуляторному середовищі чи кліматичних умовах.

Наступним етапом стратегічного аналізу є побудова матриці зовнішніх ризиків ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», яка дозволяє візуалізувати та класифікувати потенційні загрози залежно від ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства та ймовірності реалізації, що дає змогу виокремити ті ризики, які потребують першочергової уваги з боку управлінського персоналу та включення до планів антикризового реагування.

На рисунку 3.2 представлено графічне відображення матриці ризиків, складене на основі даних таблиці 3.2. Координати точок на графіку демонструють поєднання оцінок за двома критеріями для кожного з ідентифікованих ризиків.

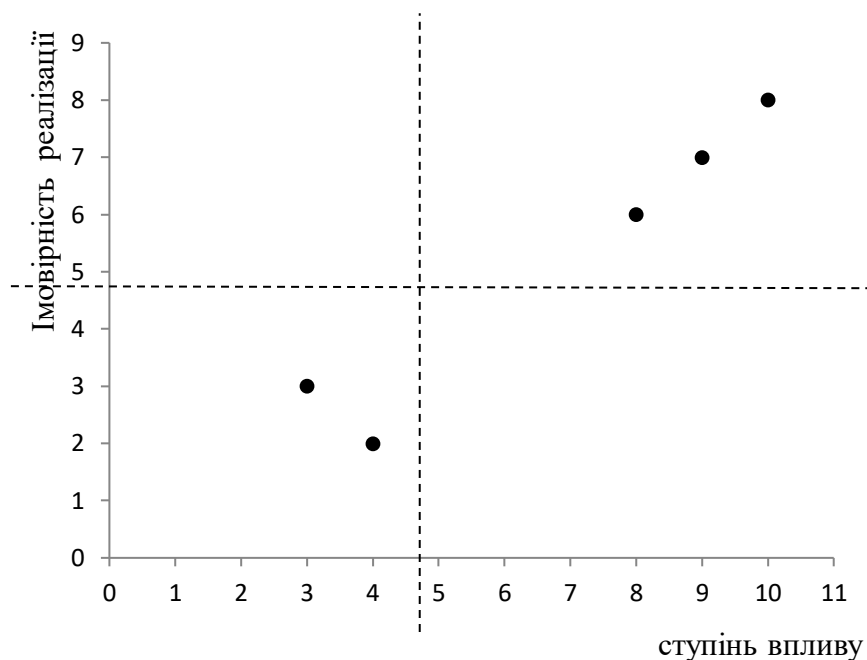


Рис. 3.2. Матриця аналізу зовнішніх ризиків ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Складено самостійно автором

Як видно з рисунка, найбільшу загрозу становлять ризики, що розміщені у правому верхньому квадранті, тобто мають високий вплив і велику ймовірність реалізації.

Щоб підвищити конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах зростаючої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, підприємству доцільно впровадити низку стратегічних та операційних заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій (рис. 2.3).

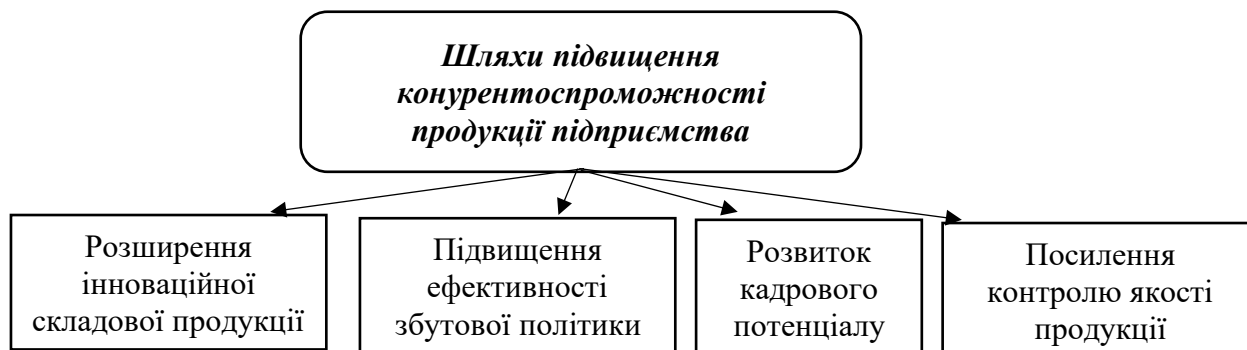


Рис. 2.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства

Джерело: сформовано самостійно автором

Розширення інноваційної складової продукції є основним напрямом підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах сучасного ринку, де перевагу отримують виробники, здатні запропонувати споживачам не лише якісні, але й технологічно вдосконалені товари. Насамперед, інноваційність продукції має охоплювати використання сучасних енергоефективних технологій у виробництві електронагрівального обладнання [36-38]. Сюди варто віднести впровадження новітніх теплоізоляційних матеріалів, сенсорного управління, інтелектуальних систем керування температурою, Wi-Fi модуля для дистанційного контролю тощо. Такі функціональні вдосконалення відповідають очікуванням сучасних споживачів щодо комфорту, безпеки та енергоефективності.

Крім того, важливо інвестувати в розробку нових моделей продукції, орієнтованих на запити окремих сегментів ринку – наприклад, для побутового використання, комерційних приміщень чи систем опалення для альтернативних джерел енергії, що дозволить підприємству гнучко реагувати на зміну споживчих потреб і підвищити рівень диференціації продукції.

Для досягнення цього важливо налагодити ефективну роботу дослідно-конструкторського відділу, розширити співпрацю з науково-дослідними установами, інженерними компаніями та університетами. Впровадження нових рішень має супроводжуватись постійним тестуванням і сертифікацією продукції відповідно до міжнародних стандартів якості, що також відкриє додаткові можливості для експорту.

Підвищення ефективності збутової політики є ще одним стратегічно важливим напрямом зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». У сучасних ринкових умовах, коли конкуренція посилюється як з боку вітчизняних, так і закордонних виробників, здатність підприємства ефективно організувати збутову діяльність безпосередньо впливає на обсяги реалізації, рентабельність і впізнаваність бренду.

Насамперед, доцільно здійснити оптимізацію існуючої системи дистрибуції. Підприємству варто розширити мережу збуту за рахунок нових

регіональних партнерів, посередників та офіційних представництв, що дозволить охопити нові географічні ринки. Особливу увагу слід звернути на активізацію експорту до країн ЄС, де попит на енергоефективну електротехнічну продукцію постійно зростає.

Паралельно з цим необхідно вдосконалити електронну комерцію. Інтеграція сучасних інтернет-платформ, таких як маркетплейси, власний онлайн-магазин із широким функціоналом, гнучкою системою знижок і якісною логістикою, сприятиме розширенню каналу прямих продажів [39]. Впровадження CRM-систем дозволить краще розуміти поведінку споживачів, керувати взаєминами з клієнтами та підвищити лояльність до бренду.

Важливо також удосконалити маркетингову підтримку збуту, що передбачає участь у спеціалізованих виставках, посилення рекламної активності в соціальних мережах, застосування програм лояльності для постійних клієнтів та просування продукції за допомогою професійних оглядів і сертифікатів якості.

Розвиток кадрового потенціалу є одним із основних чинників підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», адже саме людський капітал забезпечує ефективність усіх виробничих і управлінських процесів. У сучасних умовах нестабільного ринку, технологічних змін і високих вимог споживачів, підприємство не може досягти стійкого зростання без інвестування в персонал.

Першочерговим напрямом має стати оновлення кадрової політики підприємства. Вона повинна базуватися на принципах прозорості, мотивації, професійного зростання та відповідальності. Доцільним є впровадження системи регулярної атестації працівників та оцінки ефективності їх діяльності за ключовими показниками.

Особливу увагу слід приділити системі безперервного навчання персоналу. Проведення внутрішніх тренінгів, підвищення кваліфікації, стажування, співпраця з технічними вишами та центрами підготовки кадрів дозволить адаптувати працівників до новітніх технологій, освоювати сучасне обладнання та ефективніше впроваджувати інновації у виробництво. Інвестиції

в навчання – це інвестиції в підвищення якості продукції та продуктивності праці [40-42].

Важливим аспектом є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [43]. Створення умов для ефективної комунікації, командної роботи, визнання досягнень, а також запровадження гнучких форм зайнятості (за потреби) сприяють підвищенню мотивації та зниженню плинності кадрів.

Крім цього, важливим стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є посилення контролю якості продукції. У сучасних умовах насиченого ринку споживачі все більше орієнтуються на безпечність, довговічність і відповідність продукції міжнародним стандартам, а отже, якість стає одним із ключових факторів успіху.

Передусім доцільно вдосконалити систему внутрішнього технічного контролю, яка повинна охоплювати всі етапи виробничого процесу – від надходження сировини до випуску готової продукції. Сюди можна віднести жорсткий вхідний контроль матеріалів, постійний моніторинг технологічних параметрів на виробництві, а також тестування готової продукції перед відвантаженням.

Наступним кроком має стати впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001, що дозволить не лише підвищити рівень організації процесів, а й зміцнити довіру з боку споживачів та партнерів, зокрема на експортних ринках. Сертифікація продукції – як вітчизняна, так і міжнародна – стане додатковою конкурентною перевагою на ринку [44-46].

Особливу роль у забезпеченні високої якості відіграє підготовка персоналу, відповідального за контроль якості. Необхідно проводити регулярне навчання для майстрів, технологів і контролерів, знайомити їх з новими методиками, сучасним обладнанням для діагностики, а також актуальними вимогами до продукції. Крім того, варто впровадити зворотній зв'язок від споживачів – через систему рекамацій, опитувань задоволеності клієнтів,

аналізу відгуків у мережі.

Таким чином, шляхами підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є системне поєднання інновацій, ефективного управління ресурсами, активного просування на ринку та зміцнення внутрішнього потенціалу підприємства. Комплексна реалізація цих підходів дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції, але й розширити частку на ринку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дали змогу узагальнити наукові положення та розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Основні висновки полягають у такому:

1. У процесі вивчення теоретичних основ конкурентоспроможності встановлено, що вона є багатовимірним поняттям, яке охоплює техніко-економічні характеристики продукції, позиції підприємства на ринку, фінансову стабільність, інноваційний потенціал та рівень лояльності споживачів. Конкурентоспроможність формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а її підтримання потребує системного стратегічного управління.

2. Додатково проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності продукції (зведений показник, бальне оцінювання, аналітичне вирівнювання, рейтингові та експертні методи), що дозволяє підприємству обирати оптимальні інструменти моніторингу й управління відповідно до своїх цілей та ресурсів.

3. Дослідження фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2022-2024 рр. показало тенденцію до зниження обсягів реалізації, валового та чистого прибутку. Найбільш суттєве падіння спостерігалось у 2023 році, що зумовлено макроекономічною нестабільністю, скороченням платоспроможного попиту та зростанням конкуренції. Водночас, підприємство зберігає відносну фінансову стійкість завдяки достатньому рівню ліквідності та власного капіталу.

4. Проведений аналіз структури капіталу свідчить про домінування власних джерел фінансування, що забезпечує фінансову незалежність, але обмежує інвестиційні можливості. Позитивним є збереження автономії підприємства, однак для забезпечення розвитку доцільно активізувати роботу із залученням додаткових фінансових ресурсів, зокрема через інноваційні інструменти.

5. В межах оцінки конкурентних позицій підприємства проведено аналіз ринкового становища, позиціонування продукції, а також побудовано стратегічні матриці (SWOT та GE/McKinsey), що дозволили виявити основні переваги та проблемні зони. Підприємство орієнтоване на середній та нижчий середній ціновий сегмент, має широкую номенклатуру продукції, проте потребує оновлення виробничих потужностей, підвищення інноваційної складової та покращення післяпродажного сервісу.

6. З метою покращення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» запропоновано низку напрямів: розвиток інноваційної складової (впровадження нових технологій та покращення дизайну), підвищення ефективності збутової політики (розширення каналів реалізації, діджиталізація), зміцнення кадрового потенціалу, посилення контролю якості продукції та формування лояльності клієнтів. Кожен із цих напрямів конкретизовано у вигляді заходів у структурованій таблиці-рекомендації.

7. За результатами побудови матриць зовнішніх можливостей та ризиків розроблено стратегічні орієнтири для підприємства, які враховують специфіку галузі, стан внутрішнього середовища та тенденції ринку. У поєднанні з аналізом споживчих переваг ці дані створюють цілісну картину поточної ситуації та дають підґрунтя для формування адаптивної стратегії розвитку.

Отже, підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» можливе за умов впровадження стратегічного управління, акценту на інновації, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та формування позитивного споживчого досвіду. Отримані результати можуть бути використані як основа для розробки середньострокової стратегії підприємства та подальших досліджень у управлінні конкурентоспроможністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Приходько В.П., Зозуля М.Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 39. С. 135-140
2. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: посіб. Київ: ВЦ «Академія», 2003. 280 с.
3. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. Київ: Знання, 2010. 494 с.
4. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с
5. Швед В.В. С.Л. Яблочников Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2013. Випуск 7/1. С. 92-97.
6. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 602-609. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf>
7. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2008. №1. С.69-78.
8. Саєнко М. М. Конкурентоспроможність підприємств: теорія і практика: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 320 с.
9. Васильков В. І. Організація виробництва: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 524 с.
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 5-те вид. Київ: Лібра, 2007. 720 с.
11. Дименко Р. А. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 416 с.
12. Зозульов О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2009. 296 с.
13. Кіндрацька Г. І. Менеджмент: навч. посібник. Львів: Новий світ – 2000, 2014. 376 с.

14. Оберемчук В. Ф. Конкурентоспроможність товару: методологія та практика забезпечення. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2015. 212 с.
15. Зав'ялов П. К. Конкурентоспроможність товару та послуг: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2009. 255 с.
16. Делан Є. А. Основи економіки підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 288 с.
17. Куценко В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела, 2010. 400 с.
18. Горбаль Н.І., Ільчук П.Г. Оцінювання конкурентоспроможності на мікро-, мезо- та макрорівнях. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Видавництво НУЛП, 2006. №599. С. 213-222.
19. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія / Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилюк, Я.В. Белінська та ін.; за ред. Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2005. 388 с.
20. Стовбан Ю.Т. Конкурентні переваги підприємства, як необхідна умова виходу економіки України з тіні. *Актуальні проблеми розвитку регіону*. 2019. Випуск 5. Т.1. С.100-107.
21. Рзаєв Г.І. Методики оцінки конкурентоспроможності: проблеми та перспективи їх використання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2014. №4. Т.3. С. 93-97
22. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №4. С. 155-163.
23. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021. Випуск 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-6>
24. Савко О., Загайкевич О. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2021. Випуск 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-79>

25. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *БізнесІнформ*. 2019. № 11. С. 210-221
26. Сита Є.М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=752>.
27. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*, 2023. Випуск 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>.
28. Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Вип. 2. Т. 19. С. 308-327.
29. Долгова Л.І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8747>.
30. Лук'янчук О.М., Ніколаєва Є.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*, 2024. №3-4 (316-317). С. 110-116
31. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
32. Дмитрієв І.А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
33. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>.
34. Tomashuk I. Rural development management of Ukraine: problems and prospects.

The scientific heritage. 2020. No 45. P. 23-35.

35. Сергеева О.Р. Конкурентоспроможність українських підприємств в сучасних умовах глобалізації. *Економіка та держава. Економічна наука*. №8. 2014. С. 69-71

36. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С. 74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf.

37. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf

38. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 6-8 листопада 2019 р. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213-217.*

39. Шарко В.В. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 20. С. 149-155

40. Станьковська І.М., Станьковський Т.В. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу ТА TQM. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 39-2. С. 21-25

41. Гончарук І.В., Томашук І.В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 30-47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3

42. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 4 (62). С. 7-24. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-4-1

43. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

44. Менеджмент та маркетинг інновацій: монографія / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2023. 616 с.
45. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.
46. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. Київ: ЦУЛ. 2008. 372 с.
47. Менеджмент соціальної роботи: підруч. / авт.-упоряд.: Т.Л. Надвигнича, С.А. Надвигничній. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 370 с.