

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра маркетингу

На правах рукопису

ЛІСНИЙ ВЛАДИСЛАВ СТЕПАНОВИЧ

АНАЛІЗ ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

САК ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА,

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 7
засідання кафедри маркетингу
від 03.12.2025 р.

Завідувач кафедри
_____ доц. Сак Т.В.

ЛУЦЬК – 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра маркетингу

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
маркетингу**

«06» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Лісному Владиславу Степановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Аналіз та розробка конкурентної стратегії підприємства.

Керівник проекту (роботи) Сак Тетяна Василівна, к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проекту) 03.12.2025 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є дослідження теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розробки ефективної конкурентної стратегії. Для досягнення мети визначено такі завдання: визначити теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства; провести аналіз конкурентних позицій та оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства; удосконалити конкурентні стратегії відповідно до сучасних умов господарювання.

4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Лісний В. С. Аналіз та розробка конкурентної стратегії підприємства.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства в контексті сучасного стратегічного маркетингу. Розкрито сутність, роль та значення конкурентної стратегії як ключового інструмента забезпечення стійких ринкових позицій підприємства. Узагальнено методологічні підходи до обґрунтування конкурентної стратегії, охарактеризовано основні моделі та методи стратегічного аналізу, що використовуються у процесі формування довгострокових конкурентних переваг. Проаналізовано світовий досвід розробки конкурентних стратегій, визначено його значення для підвищення стратегічної гнучкості підприємств та їх здатності адаптуватися до глобальних викликів.

Проведено всебічний аналіз конкурентних позицій підприємства легкої промисловості. Досліджено виробничо-господарську діяльність підприємства, оцінено ринкове середовище та рівень конкурентного тиску. На основі використання якісних і кількісних методів здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, визначено сильні та слабкі сторони, виявлено резерви підвищення конкурентного потенціалу та можливості ефективного розвитку. Здійснений аналіз дозволив комплексно оцінити діяльність підприємства та сформувати підґрунтя для подальшого стратегічного вдосконалення.

Обґрунтовано напрями удосконалення конкурентної стратегії підприємства. Розроблено стратегічні пропозиції, спрямовані на формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій. Запропоновано комплекс практичних заходів для реалізації конкурентної стратегії, розраховано економічний ефект від її впровадження та доведено доцільність запропонованих рішень.

Практична цінність роботи полягає у формуванні інструментарію та рекомендацій, які можуть бути впроваджені підприємствами легкої

промисловості для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку та зростаючої конкуренції.

Ключові слова: конкурентна стратегія, стратегічний маркетинг, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентне середовище, розвиток підприємства.

SUMMARY

Lisnyi V. S. Analysis and Development of the Competitive Strategy of an Enterprise.

The qualification work examines the theoretical foundations of forming a competitive strategy for an enterprise in the context of modern strategic marketing. The essence, role, and significance of competitive strategy as a key instrument for ensuring stable market positions of an enterprise are revealed. Methodological approaches to substantiating competitive strategy are summarized, and the main models and methods of strategic analysis used in the formation of long-term competitive advantages are characterized. The global experience in developing competitive strategies is analyzed, and its importance for enhancing the strategic flexibility of enterprises and their ability to adapt to global challenges is identified.

The study provides a comprehensive analysis of the competitive positions of an enterprise in the light industry sector. The production and economic activities of the enterprise are examined, and the market environment as well as the level of competitive pressure are assessed. Using qualitative and quantitative methods, the level of the enterprise's competitiveness is evaluated, its strengths and weaknesses are identified, and reserves for increasing its competitive potential and opportunities for effective development are determined. The conducted analysis enabled a comprehensive assessment of the enterprise's performance and formed the basis for further strategic improvement.

The directions for improving the enterprise's competitive strategy are substantiated. Strategic proposals aimed at developing sustainable competitive advantages, increasing operational efficiency, and strengthening market positions are developed. A set of practical measures for implementing the competitive strategy is proposed, the economic effect of their implementation is calculated, and the feasibility of the proposed solutions is justified.

The practical significance of the study lies in the development of tools and recommendations that can be implemented by enterprises in the light industry sector to enhance their competitiveness in conditions of an unstable market and growing competition.

Keywords: competitive strategy, strategic marketing, competitiveness, competitive advantages, competitive environment, enterprise development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Конкурентна стратегія підприємства в системі стратегічного маркетингу	9
1.2. Методологія обґрунтування конкурентної стратегії підприємства	15
1.3. Світовий досвід розробки конкурентних стратегій підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства	22
2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства	28
2.3. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Стратегічні напрями розвитку підприємства	47
3.2. Розробка ефективної конкурентної стратегії підприємства	48
3.3. Економічне обґрунтування конкурентної стратегії підприємства	53
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та загострення конкуренції підприємства легкої промисловості стикаються з необхідністю постійного удосконалення підходів до стратегічного управління. Галузь перебуває під впливом глобалізаційних процесів, технологічних змін, нестабільності економічного середовища та зростання вимог споживачів до якості, дизайну й екологічності продукції. У таких умовах конкурентна стратегія стає ключовим інструментом забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

Підвищення конкуренції з боку міжнародних брендів, активне проникнення імпортової продукції на український ринок, а також необхідність адаптації до сучасних стандартів та цифрових технологій обумовлюють потребу у формуванні ефективних стратегічних рішень. Для підприємств легкої промисловості критично важливо не лише утримувати ринкові позиції, а й забезпечувати інноваційність, оперативність реагування на зміни попиту та здатність створювати унікальні конкурентні переваги.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розробки ефективної конкурентної стратегії.

Для досягнення мети в роботі були вирішені наступні завдання:

1. Визначено теоретичні основи розробки конкурентної стратегії підприємства в системі стратегічного маркетингу.
2. Досліджено методологію обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.
3. Систематизовано світовий досвід розробки конкурентних стратегій.
4. Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.
5. Досліджено конкурентне середовище підприємства.

6. Оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства.
7. Наведені стратегічні напрями розвитку підприємства.
8. Розроблено ефективну конкурентну стратегію підприємства.
9. Економічно обґрунтовано конкурентну стратегію підприємства.

Об'єктом дослідження виступає діяльність підприємства легкої промисловості, що функціонує в конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства як інструменту забезпечення його конкурентоспроможності та ринкової ефективності.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи є фінансово-облікові звіти підприємства за 2022-2024 роки, а також інформація про тенденції розвитку ринку, прямих конкурентів та інших сил конкуренції.

Наукова новизна. Удосконалено методологію обґрунтування конкурентної стратегії підприємства з врахуванням умов цифровізації бізнесу. Набуло подальшого розвитку визначення ключових характеристик конкурентної стратегії, а саме, способи досягнення конкурентної переваги, забезпечення стійких ринкових позицій та підвищення рівня конкурентоспроможності в легкій промисловості.

Практичне значення отриманих результатів. Обґрунтована конкурентна стратегія дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, покращити його ефективність на ринку, що підтверджує практичну спрямованість випускної кваліфікаційної роботи.

Апробація результатів та публікації. Окремі положення кваліфікаційної роботи були розглянуті та схвалені на науково-практичних конференціях з публікацією тез доповідей: Сучасні технології маркетингу (13 травня 2025 р., ВНУ імені Лесі Українки, м. Луцьк) [7]; Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів 28 листопада 2024 року, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне) [32].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентна стратегія підприємства в системі стратегічного маркетингу

У сучасних умовах господарювання підприємства діють у середовищі високої конкуренції, що постійно змінюється під впливом глобалізаційних процесів, технологічних інновацій та трансформації споживчих потреб. Це зумовлює необхідність стратегічного підходу до управління маркетинговою діяльністю, основним завданням якого є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Саме в цьому контексті важливу роль відіграє конкурентна стратегія як ключовий елемент системи стратегічного маркетингу.

Стратегічний маркетинг спрямований на визначення цільових ринків, формування конкурентних переваг, створення цінності для споживачів та розробку комплексних рішень щодо позиціонування підприємства на ринку. Конкурентна стратегія в системі стратегічного маркетингу виступає як інструмент досягнення цих цілей, адже дозволяє підприємству сформулювати ефективну модель поведінки на ринку, враховуючи власні ресурси, можливості та дії конкурентів.

За визначенням М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, яка базується на формуванні та підтримці стійкої конкурентної переваги [42, с. 24]. Хоча вона є складовою частиною загальної стратегії підприємства, конкурентна стратегія має більш вузьке спрямування, адже її основна мета полягає у забезпеченні ефективної участі підприємства в конкурентній боротьбі та створенні додаткової цінності для споживачів [62].

В американській науковій літературі конкурентну стратегію тлумачать як довгостроковий план дій компанії, спрямований на досягнення конкурентних переваг через аналіз сильних і слабких сторін як самої організації, так і її суперників [65]. Аналогічне визначення подає економічний словник Mbaskool, де конкурентна стратегія розглядається як інструмент отримання переваги у певній галузі шляхом комплексного аналізу можливостей, загроз, сильних і слабких сторін підприємства [64].

Українські дослідники також приділяють значну увагу цьому поняттю. Так, І. Ступак розглядає конкурентну стратегію як орієнтований на досягнення стратегічних цілей і стійких конкурентних переваг план дій, який перебуває у процесі постійного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі задля задоволення потреб споживачів і забезпечення розвитку підприємства [49, с. 253].

О. Драган визначає конкурентну стратегію як узагальнену модель дій і сукупність правил, що мають спрямовувати підприємство під час прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення та довготривале збереження конкурентоспроможності [16].

О. Біловодська трактує конкурентну стратегію як практичний інструмент, відображений у бізнес-планах підприємства, який пояснює, яким чином організація конкурує на ринку, кому та за якими цінами реалізує продукцію, як просуває свій товар і вибудовує систему переваг у конкурентній боротьбі [5]. Дотримання власної конкурентної стратегії, на думку дослідниці, дає змогу підприємству покращити свої ринкові позиції та отримати вигоди від досягнення конкурентної переваги.

Відповідно до підходу А. Румянцева та Н. Клименко, конкурентна стратегія є однією з різновидів маркетингових стратегій, яка, спираючись як на орієнтацію на конкурентів, так і на потреби споживачів, визначає способи досягнення підприємством стійких і вигідних позицій на цільовому ринку [21].

І. Ансофф, подібно до М. Портера, розглядає конкурентну стратегію крізь призму трьох основних компонентів: швидкості зростання, диференціації ринку

та диференціації продукту [1]. М. Портер у своїх працях наголошує, що ефективна конкурентна стратегія передбачає вибір одного з двох базових шляхів розвитку: або підприємство досягає лідерства за витратами, або реалізує стратегію диференціації, пропонуючи унікальний продукт, за який споживач готовий сплачувати вищу ціну. При цьому стратегія може застосовуватись або до всього ринку, або до його окремого сегмента [1; 42].

В. Грановська визначає стратегію конкуренції як основу конкурентної поведінки підприємства, яка відображає логіку забезпечення переваг над суперниками [11, с. 86]. У свою чергу, Ю. Іванов зазначає, що конкурентна стратегія охоплює систему дій та управлінських підходів, спрямованих на створення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку [19, с. 118–123].

Узагальнюючи підходи різних авторів, можна констатувати, що, попри певні відмінності у формулюваннях, більшість дослідників сходяться на тому, що ключовими характеристиками конкурентної стратегії є досягнення конкурентної переваги, забезпечення стійких ринкових позицій та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Спробу класифікувати наявні підходи здійснив Ю. Кулиняк [29, с. 88–89], який систематизував різноманітні трактування поняття «конкурентна стратегія». Водночас науковець підкреслив, що основними спільними критеріями визначення цього поняття виступають отримання конкурентної переваги, утвердження конкурентної позиції та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація визначень терміну «конкурентна стратегія» за науковими підходами подана в таблиці 1.1.

З позиції маркетингу конкурентна стратегія – це комплекс управлінських рішень, спрямованих на забезпечення привабливого позиціонування товарів або послуг підприємства у свідомості споживачів. Вона визначає, яким чином компанія може створити і підтримувати унікальну ціннісну пропозицію, що відрізнятиме її від конкурентів. Маркетингові інструменти – такі як дослідження

ринку, сегментація, вибір цільової аудиторії, формування маркетингового комплексу (4P/7P) – стають основою розробки конкурентної стратегії.

Таблиця 1.1

Класифікація визначень терміну «конкурентна стратегія» за науковими підходами

Підхід до визначення конкурентної стратегії	Автори, прихильники теорії	Сутність конкурентної стратегії
1. Досягнення конкурентної переваги	М. Портер, М. Саєнко, Т. Мостенська, В. Панков, Ю. Макогон, Г. Хемел, С. Прахалад, І. Ступак, З. Шершньова, Ю. Грановська	Конкурентна стратегія розглядається як ділова стратегія підприємства, спрямована на формування та підтримання стійких конкурентних переваг. Вона визначає способи створення виняткових можливостей, інноваційних продуктів і унікальної ринкової позиції для досягнення лідерства та довгострокового успіху.
2. Завоювання конкурентної позиції	Ф. Котлер, Ю. Іванов, А. Томпсон, А. Стрікланд	Конкурентна стратегія визначається як програма дій, що спрямована на досягнення вигідної конкурентної позиції підприємства на ринку. Її сутність полягає у раціональному розподілі ресурсів, розробці управлінських рішень для встановлення та зміцнення позицій у галузі.
3. Виборювання рівня конкурентоспроможності	Т. Хміль, С. Василик, Є. Горбашко, А. Філатов, Н. Треньов, О. Нефедова, В. Лунєв, М. Книш, Н. Куденко, А. Іванов, Є. Хрустальов, І. Ансофф, Г. Азоєв	Конкурентна стратегія трактується як загальна модель або система дій підприємства, спрямована на підтримання й підвищення конкурентоспроможності. Вона передбачає вибір способів довгострокової поведінки на ринку, реалізацію наступальних чи оборонних дій та забезпечення стабільного прибутку попри вплив конкурентних сил.

Примітка: складено на основі [1; 3; 11; 22; 25; 32;36-42]

Система стратегічного маркетингу забезпечує інтеграцію конкурентної стратегії в загальну стратегію розвитку підприємства. Вона поєднує аналітичну, планову та реалізаційну функції, що дозволяє визначати перспективні напрями діяльності, адаптувати продуктову політику до потреб ринку та ефективно управляти брендом. Збалансоване поєднання маркетингових стратегій

(продуктової, цінової, збутової, комунікаційної) у межах конкурентної стратегії формує стійкі ринкові позиції підприємства [53].

Підприємство набуває конкурентної переваги тоді, коли його ефективність у роботі з клієнтами перевищує показники конкурентів, а організація здатна протидіяти впливу конкурентних сил у галузі. Оцінка таких індикаторів конкурентної сили та порівняння їх із відповідними показниками конкурентів дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку та встановити його ключові переваги [57].

Класичні концепції конкурентних стратегій, запропоновані М. Портером, передбачають три основні напрями: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристики класифікації конкурентних стратегій за М. Портером

№	Тип стратегії	Основна ідея	Механізми досягнення конкурентних переваг	Переваги	Можливі ризики / обмеження
1	Лідерство за витратами	Досягнення найнижчих витрат у галузі для забезпечення цінової переваги	Оптимізація виробничих процесів, масштабування виробництва, контроль витрат	Можливість встановлювати конкурентні ціни, створення бар'єрів для нових учасників ринку	Ризик втрати якості продукції, уразливість при зміні технологій
2	Диференціація	Надання унікальної продукції або послуг, за які споживач готовий платити більше	Інновації, брендування, висока якість, розширений сервіс	Збільшення лояльності споживачів, зменшення цінової чутливості	Високі витрати на підтримку унікальності, ризик копіювання конкурентами
3	Фокусування (концентрація)	Орієнтація на вузький сегмент ринку або нішу для кращого задоволення специфічних потреб	Вибір ринкової ніші, спеціалізовані продукти, таргетований маркетинг	Глибоке задоволення потреб конкретних клієнтів, підвищена конкурентна лояльність	Обмежений ринковий потенціал, залежність від одного сегмента

Примітка: складено на основі [42]

Лідерство за витратами дозволяє підприємству отримувати прибуток за мінімально допустимих для конкурентів цін, створюючи бар'єри для входу нових гравців і захищаючи від впливу постачальників та сильних покупців. Диференціація спрямована на задоволення потреб споживачів, готових платити більше за унікальні властивості товару чи послуги, що зменшує чутливість до ціни та підвищує рентабельність. Фокусування передбачає концентрацію зусиль на окремих сегментах ринку або нішах із особливими потребами для досягнення кращих результатів порівняно з конкурентами

I. Ансофф пропонує класифікувати конкурентні стратегії за швидкістю зростання, диференціацією ринку та продукту, розрізняючи стратегії концентрованого, диверсифікованого та обмеженого зростання (рис. 1.1).

		Продукт	
		Існуючий	Новий
Ринок	Існуючий	Стратегія концентрованого зростання	Стратегія диверсифікованого зростання
	Новий	Стратегія зростання на ринку	Стратегія розвитку продукту

Рис. 1.1. Матриця Ансоффа обґрунтування конкурентної стратегії

Примітка: за даними [1]

Американська компанія Arthur D. Little виділяє п'ять типів стратегій залежно від конкурентної позиції на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка. У свою чергу, Ф. Котлер виділяє чотири маркетингові стратегії: ринкового лідера, челенджера, послідовника та нішера, що відображають взаємодію компанії з конкурентами на ринку та її ринкові позиції [25].

Таким чином, конкурентна стратегія в системі стратегічного маркетингу є ключовим елементом довгострокового розвитку підприємства. Її розроблення

на основі глибокого аналізу ринку, поведінки споживачів і конкурентного середовища забезпечує підприємству можливість ефективно реагувати на виклики, зміцнювати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей у динамічному ринковому середовищі.

1.2. Методологія обґрунтування конкурентної стратегії підприємства

Методологія обґрунтування конкурентної стратегії підприємства базується на системному підході, який поєднує теоретичні концепції стратегічного управління, маркетингового аналізу та економічного прогнозування. Її основна мета – забезпечити наукове підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо формування та реалізації конкурентних переваг підприємства.

Процес обґрунтування конкурентної стратегії передбачає послідовне проходження кількох етапів (рис. 1.2)



Рис. 1.2. Процес обґрунтування конкурентної стратегії

Примітка: складено автором

Діагностика конкурентного середовища, яка включає аналіз макро- та мікрорівневих чинників за допомогою моделей PEST, SWOT тощо. Моделі PEST і SWOT є базовими інструментами стратегічного аналізу, що застосовуються у процесі формування конкурентної стратегії підприємства. Вони дозволяють комплексно оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище організації, виявити можливості, загрози, сильні та слабкі сторони, а також визначити стратегічні напрями розвитку [6; 23].

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) – це метод оцінювання макросередовища, який допомагає зрозуміти, які зовнішні фактори можуть впливати на діяльність підприємства.

Політичні фактори охоплюють державне регулювання, податкову політику, стабільність політичної системи, міжнародні відносини.

Економічні включають темпи інфляції, рівень доходів населення, динаміку ВВП, процентні ставки, валютний курс.

Соціальні відображають демографічні тенденції, рівень освіти, стиль життя, культурні цінності та споживчі звички.

Технологічні фактори характеризують рівень науково-технічного прогресу, швидкість інновацій, доступність нових технологій та автоматизацію процесів.

Результати PEST-аналізу дозволяють підприємству адаптувати маркетингову політику до зовнішніх умов, виявити потенційні ризики та визначити нові можливості для зростання.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) поєднує результати оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [43].

Поєднання PEST і SWOT-аналізів забезпечує комплексний підхід до стратегічного планування: перший окреслює контекст, у якому діє підприємство, а другий – його здатність реагувати на зовнішні виклики. Разом ці методи формують аналітичну основу для вибору ефективної конкурентної стратегії, орієнтованої на довгострокове зростання та стійкість підприємства на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється на основі системи показників ефективності діяльності, інноваційного потенціалу, ринкової частки, рівня лояльності споживачів тощо.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється із застосуванням комплексу кількісних та якісних методів, які дають змогу об'єктивно визначити рівень його позицій на ринку (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Метод оцінки	Коротка характеристика
1	Метод порівняльних переваг (бенчмаркінгу)	Передбачає зіставлення показників діяльності підприємства з результатами конкурентів або галузевих лідерів для виявлення сильних і слабких сторін.
2	Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності	Ґрунтується на обчисленні зведеного індексу, який охоплює фінансові, маркетингові, виробничі, інноваційні та репутаційні показники.
3	Метод експертних оцінок	Передбачає залучення фахівців для оцінювання якісних характеристик (іміджу, сервісу, рівня управління) та визначення вагомості критеріїв.
4	Матричні методи (BCG, GE/McKinsey)	Використовуються для позиціонування підприємства на ринку та визначення оптимального розподілу ресурсів між стратегічними бізнес-одинацями.
5	Метод профілю конкурентоспроможності	Полягає у графічному відображенні сильних і слабких сторін підприємства у вигляді радарної діаграми порівняно з конкурентами.
6	Метод багатофакторного порівняльного аналізу (MFA)	Дає змогу визначити вплив різних факторів на конкурентоспроможність за допомогою статистичного моделювання та регресійного аналізу.
7	Метод аналізу ланцюга цінності (Value Chain Analysis)	Спрямований на оцінку ефективності кожного етапу створення вартості та виявлення джерел конкурентних переваг.
8	Метод аналізу частки ринку та ринкової сили	Базується на визначенні частки ринку, темпів її зміни, прибутковості та рівня впізнаваності торгової марки.

Примітка: складено на основі [3; 16; 22-28]

Визначення стратегічних альтернатив, як етап розробки стратегії, здійснюється із застосуванням матриць Ансоффа, BCG, GE/McKinsey, що дозволяє обґрунтувати вибір напрямів розвитку (зростання, стабілізації чи скорочення).

Наступний етап – формування конкурентної стратегії відповідно до обраного типу – лідерства за витратами, диференціації або фокусування (за М. Портером). При цьому враховується галузева специфіка та маркетингові можливості підприємства.

Тобто, за М.Портером, на основі його трьох базових стратегій, можна остаточно виділити наступні види конкурентних стратегій підприємства (рис. 1.3).

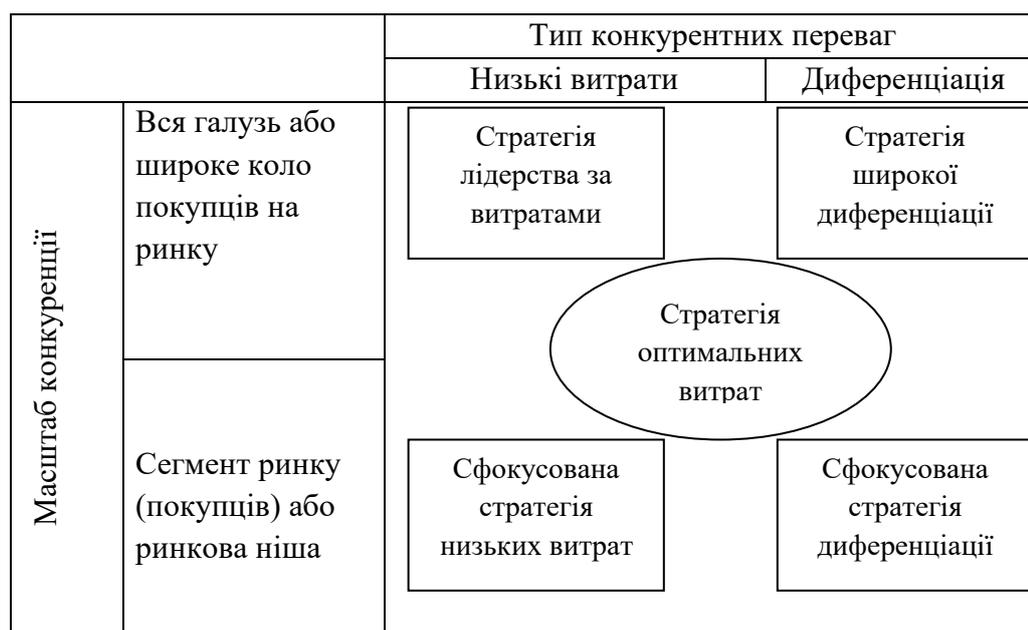


Рис. 1.3. Основні види конкурентних стратегій за Портером

Примітка: подано з джерела [42]

Поряд із класичними підходами, у науковій літературі виділяють також стратегію упередження, характерну для підприємств, що діють у нових або швидкозростаючих галузях. Її сутність полягає у формуванні стратегічного потенціалу випередження конкурентів через інноваційність, гнучкість та проактивність дій, які важко або неможливо швидко нейтралізувати іншим учасникам ринку.

Останнім етапом є розроблення системи реалізації та контролю стратегії, що включає визначення маркетингових інструментів (комплекс маркетинг-міксу 4Р/7Р), КРІ та механізмів стратегічного моніторингу.

Методологічна основа конкурентної стратегії спирається на принципи адаптивності, цілеспрямованості, гнучкості, системності та орієнтації на споживача. Саме маркетинг виступає ключовим елементом у процесі формування стратегії, оскільки забезпечує інформаційне підґрунтя, визначає ринкову позицію та формує унікальну ціннісну пропозицію для споживача.

Таким чином, методологія обґрунтування конкурентної стратегії – це комплексна система підходів, методів і моделей, спрямована на забезпечення стабільних конкурентних переваг підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

1.3. Світовий досвід розробки конкурентних стратегій підприємства

Підприємства, що успішно діють у глобалізованому економічному середовищі, дедалі більше уваги приділяють спеціалізованим конкурентним стратегіям – не просто виробництву продукції чи наданню послуг, але формуванню стійких конкурентних переваг. Аналіз світового досвіду дозволяє виокремити ключові підходи, які використовують провідні компанії для утримання позицій на ринку та розширення впливу.

Наприклад, Apple Inc. застосовує стратегію, орієнтовану на високу диференціацію, створюючи преміальну продукцію (смартфони, планшети, ноутбуки) з власною екосистемою апаратного й програмного забезпечення, що утворює значний бар'єр входу для конкурентів. Завдяки власним розробкам, контролю над ланцюгом створення продукту та бренду високої впізнаваності, Apple підтримує високу маржу та лояльність користувачів – це дозволяє їй формувати бізнес-модель, менш залежну від цінової конкуренції й більше – від сприйнятої цінності [59].

У сегменті виробництва автомобілів глобальний гігант Toyota Motor Corporation демонструє успішність стратегії лідерства за витратами через впровадження системи «just-in-time», концепції «Toyota Production System» (TPS) та інших методів lean-виробництва. Цей підхід дозволяє компанії

мінімізувати витрати, скорочувати запаси, контролювати якість і створювати конкурентну перевагу завдяки ефективності, а не лише ціні. Одночасно Toyota не втрачає уваги до інновацій та диференціації – таким чином утримується в різних сегментах ринку [63].

IKEA Group – приклад підприємства, яке поєднує елементи оптимальних витрат і диференціації. Компанія побудувала бізнес-модель, орієнтовану на мінімізацію витрат через стандартизований дизайн, модульні конструкції, плоску упаковку, глобальну логістику, а також надання споживачам привабливого дизайну та функціональності за доступною ціною. Така модель дає можливість завойовувати широкий ринок, одночасно створюючи відчуття якості та цінності продукту для споживача [61].

Amazon.com, Inc., як глобальний онлайн-ритейлер і технологічна платформа, застосовує стратегічне комбінування: масштабування за рахунок обсягу, автоматизація логістики, великі інвестиції в обчислювальні сервіси, а також розвиток екосистеми (Prime, AWS, Amazon Fresh). Цей підхід дозволяє їй реалізовувати стратегію лідерства за витратами, забезпечувати ефективність, а також швидко реагувати на зміну ринку. Таким чином Amazon демонструє, що масштаб і технологічна інфраструктура можуть бути джерелом стійкої конкурентної переваги [65].

Samsung Electronics Co., Ltd. діє у надзвичайно конкурентній галузі споживчої електроніки. Компанія поєднує власні виробництва, великі об'єми, інвестиції в НДДКР, гнучкі ланцюги поставок, а також швидке оновлення продуктів – цей тип діяльності дозволяє їй зберігати провідні позиції. Працюючи одночасно на ділянці витратної ефективності та інновацій, Samsung ілюструє приклад гібридної стратегічної моделі, що використовує одночасно високий рівень диференціації (технології, дизайн) та управління витратами.

Компанія Netflix, Inc. являє собою приклад стратегії упередження, коли вона виступила першим серед потокових сервісів, створивши глобальну платформу, що поєднує контент, технології й маркетинг. У галузі, що швидко розвивається, Netflix сформувала стратегічний потенціал випередження: змінила

споживчу поведінку, створила власні виробництва контенту, використала дані й аналітику для персоналізації. В цьому разі випередження конкурентів у технологічному та продуктовому плані стало ключем до успіху [65].

Світовий досвід показує, що не існує універсальної формули для створення конкурентної стратегії – успіх залежить від поєднання ресурсів підприємства, специфіки галузі, ринкової динаміки та внутрішніх можливостей. Найбільш ефективні компанії вибирають чіткий стратегічний курс, впроваджують його в усі функції організації (виробництво, маркетинг, сервіс, логістика), адаптують під регіональні виклики й постійно оновлюють підходи.

Для підприємств, які діють у конкурентному середовищі, особливо в країнах із перехідною економікою, важливо зорієнтувати стратегічний вибір не лише на копіювання лідерів, а на створення власної, диференційованої моделі з урахуванням конкурентних викликів. Наприклад, підприємство може використовувати перевагу витрат, якщо має виробничі масштаби або нові технології; або зосередитися на вузькому сегменті, якщо ресурси обмежені; або створювати унікальні продукти чи послуги, які неможливо швидко повторити конкурентами. Ключовими залишаються: системність у реалізації, постійне вдосконалення, орієнтація на споживача і врахування глобальних трендів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

ПрАТ «*****» є вітчизняним підприємством, що спеціалізується на виготовленні спеціального одягу та продукції легкої промисловості. Історія підприємства починається у 1945 році, коли у Славуті було організовано швейне виробництво на промисловій основі шляхом створення артілі ім. Михайлова. Вона була заснована на базі швейного цеху багатофахової артілі «Червоний жовтень», що відкрилася у 1944 році, використовуючи ресурси місцевих кустарних майстерень. Першим керівником артілі ім. Михайлова став Барч С. Я., який очолив її 26 вересня 1945 року.

У серпні 1994 року підприємство пройшло процес приватизації, після чого його власниками стали 526 працівників фабрики та пенсіонерів. При цьому до складу підприємства не увійшли швейні цехи Шепетівки, Полонного та Ізяслава. Після приватизації фабрика отримала назву «Славутське виробничо-торговельне колективне швейне підприємство «*****». Керівництво підприємства було сформоване так: головою правління обрали Зайонца М. М., а головою наглядової ради – Ковальчука В. А. Підприємство отримало автономію у вирішенні економічних питань, самостійну організацію закупівлі сировини та збуту продукції.

На сьогоднішній день на підприємстві працює приблизно 100 осіб, а керівником підприємства є Балик А.В. Основна спеціалізація ПрАТ «*****» зосереджена на виготовленні спеціального одягу, включно з робочим та корпоративним. Підприємство активно розвиває експортні напрямки, збільшуючи свою присутність на ринках Західної Європи, зокрема у Німеччині, Італії, Франції та Бельгії. Використання сучасного обладнання провідних світових брендів, таких як DURKOPP ADLER та PFAFF, а також

висококваліфікований персонал забезпечують відповідність продукції міжнародним стандартам якості та дозволяють гнучко адаптувати вироби під потреби різних ринків.

Основні напрями діяльності підприємства за КВЕД: 14.12 – виробництво робочого одягу; 14.19 – виробництво іншого одягу та аксесуарів; 47.19 – інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Основні економічні показники підприємства за період 2022–2024 рр. наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ПрАТ «*****» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	+/-		%	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17091	24559	28578	7468,00	4019,00	43,70	16,36
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14655	20250	21525	5595,00	1275,00	38,18	6,30
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,86	0,82	0,75	-0,03	-0,07	-3,84	-8,65
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.	2436	4309	7053	1873,00	2744,00	76,89	63,68
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	-2285	-269	1078	2016,00	1347,00	-88,23	-500,74
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-2285	-269	1079	2016,00	1348,00	-88,23	-501,12
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	99	106	100	7,00	-6,00	7,07	-5,66
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	674	2108	0	1434,00	-2108,00	212,76	-100,00
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	234	291	356	57,00	65,00	24,36	22,34

Примітка: розраховано за даними звітності підприємства

У 2024 році обсяг виготовленої товарної продукції ПрАТ «*****» у діючих цінах склав 29 959,2 тис. грн., що на 28,8 % більше, ніж у 2023 році, або на 6 700 тис. грн. більше від рівня попереднього року. Виручка від реалізації продукції за той самий період досягла 28 578 тис. грн. Водночас собівартість реалізованої продукції у 2023 та 2024 роках перевищувала виручку, що пояснюється збільшенням виробничих витрат на одиницю продукції.

Ефективність витрат на 1 грн. виручки покращилася: у 2024 році витрати становили 0,75 грн на 1 грн виручки, тоді як у 2023 році цей показник дорівнював 0,82 грн.

Протягом 2024 року підприємство продовжувало виконувати експортні контракти з бельгійськими компаніями “Украков Вест” та “Alciko”, а також з ТОВ “Олтекс” на виробництво робочого одягу із давальницької сировини. Основною продукцією за цими контрактами стали жакети, комбінезони, напівкомбінезони, штани та халати.

Обсяги виготовленої продукції за 2024 рік включають: чоловічі та жіночі брюки – 64,2 тис. шт., чоловічі та жіночі куртки – 26,4 тис. шт., чоловічі костюми та комплекти – 10,4 тис. шт., чоловічі комбінезони та напівкомбінезони – 2,7 тис. шт., сорочки – 3,9 тис. шт., інші чоловічі предмети одягу – 0,7 тис. шт., дорожні ковдри та пледи – 0,2 тис. шт.

Що стосується внутрішнього ринку, то обсяг виробленої та реалізованої продукції склав 10 546,5 тис. грн. У натуральному вираженні це: робочі костюми – 527 шт., фартухи – 300 шт., вітровологозахисні штани (ЗСУ) – 9 760 шт., літньо-польові костюми (ЗСУ) – 10 360 шт., світловідбиваючі жилети – 60 шт., наволочки (ЗСУ) – 100 шт., підковдри (ЗСУ) – 50 шт., простирадла (ЗСУ) – 50 шт., рукавиці – 635 пар. Порівняно з попереднім роком, обсяг реалізованої продукції на внутрішньому ринку збільшився на 5 894,1 тис. грн., що відповідає росту на 226,7 %.

Серед позитивних фінансових тенденцій слід відзначити зменшення дебіторської заборгованості, що сприяє підвищенню платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. У той же час, поточні зобов'язання зросли,

що пов'язано, передусім, зі збільшенням кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, що вплинуло на структуру та розмір фінансових зобов'язань підприємства.

Таблиця 2.2 відображає ключові показники ефективності діяльності ПрАТ «*****» за період 2022–2024 рр. та дає змогу оцінити продуктивність використання трудових, основних та оборотних ресурсів підприємства.

Таблиця 2.2

Показники ефективності діяльності ПрАТ «*****» у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	172,64	231,69	285,78	59,05	54,09	34,21	23,35
Фондомісткість виробництва	0,137	0,096	0,097	-0,041	0,001	-30,20	1,82
Фондовіддача виробництва	7,301	10,460	10,272	3,159	-0,188	43,27	-1,79
Фондоозброєність	23,65	22,15	27,82	-1,50	5,67	-6,32	25,59
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,07	4,25	4,11	1,18	-0,14	38,57	-3,45
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,33	0,24	0,25	-0,09	0,01	-27,83	3,57
Період обороту оборотних активів, днів	118,91	85,81	88,88	-33,10	3,07	-27,83	3,57

Примітка: розраховано за даними звітності підприємства

Аналіз показників ефективності діяльності ПрАТ «*****» за 2022–2024 рр. дозволяє оцінити рівень продуктивності персоналу, ефективність використання основних та оборотних засобів, а також загальну результативність виробничо-господарської діяльності підприємства. Продуктивність праці демонструє стійке зростання: з 172,64 тис. грн на одного працівника у 2022 р. до 285,78 тис. грн у 2024 р., що свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів та збільшення обсягів виробництва на одиницю персоналу.

Фондомісткість виробництва знизилася у 2023 р. до 0,096 тис. грн на одного працівника, а у 2024 р. дещо зросла до 0,097 тис. грн, що вказує на оптимізацію витрат основних засобів на одиницю продукції. Фондовіддача виробництва зросла у 2023 р. до 10,460 грн/грн, проте у 2024 р. трохи знизилася до 10,272 грн/грн через збільшення вартості основних засобів та їх оновлення, що відображає одночасний процес модернізації обладнання. Показник фондоозброєності у 2024 р. підвищився до 27,82 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення забезпеченості персоналу основними засобами та їх технічне оновлення.

Ефективність використання оборотних активів оцінюється за коефіцієнтом оборотності, коефіцієнтом завантаження та періодом обороту. У 2024 р. коефіцієнт оборотності оборотних активів незначно зменшився до 4,11 оборотів порівняно з 4,25 оборотів у 2023 р., що може свідчити про деяке уповільнення обігу коштів. Водночас коефіцієнт завантаження оборотних активів зріс до 0,25, а період обороту збільшився до 88,88 днів, що вказує на ефективніше використання оборотних ресурсів і одночасне подовження одного циклу їх обігу.

Таким чином, аналіз показників ефективності діяльності ПрАТ «*****» дозволяє зробити кілька ключових висновків. По-перше, підприємство демонструє стійке зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та оптимізацію виробничого процесу. По-друге, показники фондовіддачі та фондомісткості відображають стабільне та раціональне використання основних засобів, водночас забезпечуючи їх оновлення та підвищення фондоозброєності. По-третє, оборотні активи використовуються ефективно, хоча деяке збільшення періоду обороту у 2024 р. вказує на необхідність оптимізації запасів та дебіторської заборгованості. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку ефективності виробничо-господарської діяльності, що підтверджується ростом продуктивності праці та раціональним використанням основних та оборотних активів.

Розглянемо структуру доходів підприємства, виходячи з даних таблиці 2.3.

Аналіз прибутковості підприємства у 2022-2024 рр.

	Роки			Відхилення			
				+/-		%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	2436	4309	7053	1873	2744	76,89	63,68
Операційний фінансовий результат, тис. грн.	2436	4309	7053	1873	2744	76,89	63,68
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн.	-2285	-269	1078	2016	1347	-88,23	-500,74
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	-2285	-269	1079	2016	1348	-88,23	-501,12
Валова рентабельність (збитковість) собівартості	16,62	21,28	32,77	4,6567	11,49	28,01	53,99
Рентабельність (збитковість) операційних витрат	12,54	16,91	25,11	4,36	8,20	34,80	48,47
Рентабельність (збитковість) активів	-28,39	-3,26	10,91	25,13	14,17	-88,53	-435,08

Примітка: розраховано за даними звітності підприємства

Аналіз прибутковості ПрАТ «*****» за період 2022–2024 рр. показує суттєві позитивні зміни у фінансових результатах діяльності підприємства. Валовий прибуток зростає протягом аналізованого періоду з 2436 тис. грн у 2022 р. до 7053 тис. грн у 2024 р., що становить приріст 1873 тис. грн у 2023 р. порівняно з 2022 р. та 2744 тис. грн у 2024 р. порівняно з 2023 р., або у відсотковому вираженні 76,89 % та 63,68 % відповідно. Така динаміка свідчить про зростання обсягів реалізації продукції та ефективне управління виробничими витратами.

Операційний фінансовий результат повторює динаміку валового прибутку, що свідчить про стабільність операційної діяльності підприємства. Значні зміни спостерігаються у фінансовому результаті до оподаткування та чистому прибутку. У 2022 р. підприємство мало збиток -2285 тис. грн, який у 2023 р. зменшився до -269 тис. грн, а у 2024 р. компанія отримала прибуток 1078–1079

тис. грн, що свідчить про успішну трансформацію фінансового стану підприємства та повернення до прибуткової діяльності.

Валова рентабельність собівартості зростає з 16,62 % у 2022 р. до 32,77 % у 2024 р., що свідчить про покращення співвідношення прибутку до витрат на виробництво продукції та зростання ефективності виробничого процесу. Рентабельність операційних витрат збільшилася з 12,54 % до 25,11 %, що підкреслює ефективність управління операційними витратами підприємства.

Рентабельність активів у 2022 р. була від'ємною (-28,39 %), у 2023 р. поступово збільшилася до -3,26 %, а у 2024 р. досягла позитивного значення 10,91 %, що демонструє покращення використання ресурсів підприємства для отримання фінансового результату.

Таким чином, аналіз показників прибутковості свідчить про позитивну тенденцію фінансового стану ПрАТ «*****». Підприємство змогло подолати збитковість, покращити рентабельність виробничих та операційних витрат, а також забезпечити зростання валового та чистого прибутку. Ці результати підтверджують ефективність фінансового управління та потенціал підприємства до подальшого розвитку та зміцнення своєї ринкової позиції.

2.2. Оцінка конкурентного середовища підприємства

Аналіз конкурентного середовища є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє оцінити рівень конкуренції у галузі, визначити ключові фактори впливу на позиції компанії на ринку та сформуванню ефективну конкурентну стратегію. Для ґрунтовного дослідження конкурентного середовища доцільно застосувати модель п'яти сил М. Портера, яка є одним із найвідоміших інструментів стратегічного аналізу.

Дана модель передбачає оцінку п'яти ключових чинників, що визначають рівень конкуренції в галузі: сили конкурентів усередині ринку, загрози появи нових гравців, тиску товарів-замінників, впливу постачальників і впливу споживачів. Аналіз за моделлю Портера дає змогу комплексно оцінити

привабливість галузі, виявити стратегічні можливості та ризики, а також визначити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка впливу конкуренції всередині галузі

Легка промисловість є важливою складовою національної економіки, адже забезпечує виробництво товарів широкого вжитку та створює значну кількість робочих місць. До галузі входять текстильна, швейна, трикотажна, взуттєва, шкіряна та хутрова промисловість. Україна має давні традиції у виробництві легкої продукції, однак у сучасних умовах галузь зазнає суттєвих структурних змін.

Станом на сьогодні ринок легкої промисловості України характеризується контрастним поєднанням потенціалу та проблем. З одного боку, українські підприємства володіють кваліфікованими кадрами, мають доступ до сировини, розвивають власні бренди, орієнтуються на експорт і співпрацюють із зарубіжними компаніями у форматі аутсорсингу. З іншого боку, галузь стикається з низкою викликів: високою конкуренцією з боку імпорту, тінізацією виробництва, нестачею інвестицій, енергетичними проблемами та впливом воєнних дій.

Ключові тенденції ринку легкої промисловості України:

- Зміщення акценту на експорт – близько 70% українських виробників працюють на давальницьких умовах для європейських брендів.
- Розвиток внутрішніх торгових марок – зростає популярність українських брендів одягу та взуття, орієнтованих на якість і національну ідентичність.
- Інтеграція цифрових технологій – активне впровадження онлайн-продажів, маркетплейсів, digital-маркетингу, що розширює географію збуту.
- Переорієнтація виробництв – частина підприємств перемістилася у відносно безпечні регіони або адаптувала асортимент під потреби оборонної сфери.

– Зростання ролі сталого виробництва – поступове впровадження екологічних стандартів, використання натуральних матеріалів та етичного виробництва [4; 8; 48].

Попри складні умови, галузь має перспективи розвитку завдяки підтримці державних програм, міжнародній кооперації, відновленню експорту до ЄС та зростанню попиту на українську продукцію. У майбутньому конкурентоспроможність ринку легкої промисловості визначатиметься здатністю підприємств до інновацій, цифровізації та формування впізнаваних брендів.

Легка промисловість України залишається значущою ланкою в економічній системі держави. За підсумками 2024 року загальний обсяг реалізованої продукції галузі, без врахування ПДВ, становив 47 279,8 млн грн. [48]. Структура цього обсягу виглядає таким чином (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура легкої промисловості України у 2024 році

Примітка: складено за даними ukrlegprom.org [48]

Виробництво одягу (за винятком хутряного) – 44 %: найбільша частка обсягу свідчить про високий попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Виробництво інших текстильних виробів – 26 %: включає широкий спектр текстильних продуктів для побуту, медицини, промисловості.

Дублення шкір і оздоблення шкіри; виробництво сумок, фарбування хутра – 15 %: напрямок, що демонструє сталість інтересу до виробів зі шкіри й хутра.

Виробництво трикотажного й в'язаного одягу – 7 %: завдяки універсальності ці вироби мають стабільний попит.

Виробництво взуття – 4 %: хоч частка й невелика, українське взуття займає міцні позиції, зокрема в нішевих сегментах.

Ткацьке виробництво – 3 %: найменший внесок до обсягу, проте важливий як база для подальшої обробки в текстильній галузі.

У 2024 році спостерігалось скорочення загального обсягу експорту товарів категорій 61–64 на 10,5% порівняно з попереднім роком, який складав майже 697 млн дол. США. Таким чином, експорт у 2024 році становив 623,5 млн дол. США (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Експорт та імпорт товарів легкої промисловості у 2024 році

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна, %
Загальний експорт, млн дол. США	697	623,5	-10,5
Загальний імпорт, млн дол. США	1 590	1 600	+0,8

Примітка: складено за даними ukrlegprom.org [48]

За даними Державної служби статистики, у текстильному виробництві, виробництві одягу та взуття (КВЕД 13–15) спостерігається позитивна динаміка. За період січень–вересень 2024 року обсяг реалізованої продукції склав 33,4 млрд грн (без ПДВ), що на 11% перевищує показник аналогічного періоду 2023 року (29,7 млрд грн) [37].

Основними конкурентами ПрАТ «*****» на ринку виробництва спецодягу в Україні є такі підприємства:

ПП «Українська швейна компанія» – підприємство, яке здійснює повний цикл виробництва спецодягу: від створення дизайну до готового виробу, при цьому орієнтуючись на потреби клієнтів та забезпечуючи конкурентоспроможну ціну.

ТОВ «ПромСтандарт» – відомий виробник спецодягу та засобів індивідуального захисту для робочих професій, який робить акцент на високій якості матеріалів та довговічності своєї продукції.

ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків» – одне з найбільших підприємств у галузі, яке пропонує широкий асортимент продукції та індивідуальні рішення для різних видів діяльності.

ТОВ «Спецодяг-Україна» – спеціалізується на виготовленні та реалізації спецодягу для потреб різних секторів економіки.

ТОВ «Укртекстиль» – українська компанія, що виробляє та постачає текстильні вироби для різних сфер, включно з промисловістю, медициною, готельно-ресторанним бізнесом та побутовим використанням.

Сформуємо порівняльну таблицю для ключових конкурентів у сфері виробництва текстильної продукції та спецодягу (Додаток Б).

Проведений порівняльний аналіз основних конкурентів ПрАТ «*****» дозволяє визначити ключові тенденції та стратегічні позиції підприємства на ринку спецодягу України.

1. Спеціалізація та ринкові ніші. Підприємства, що працюють у галузі виробництва спеціального та текстильного одягу, чітко розподілили напрями своєї діяльності відповідно до галузевих потреб. ПрАТ «*****» утримує сильні позиції у виробництві спецодягу для промислового, будівельного та медичного секторів. Натомість ПП «Українська швейна компанія» зосереджена на медичному та харчовому одязі, а ТОВ «ПромСтандарт» – на забезпеченні будівельної, нафтохімічної та машинобудівної сфер. Така диверсифікація напрямів діяльності сприяє зменшенню прямої конкуренції між підприємствами та формує стабільну структуру ринку.

2. Географічна диверсифікація збуту. Переважна більшість досліджуваних компаній здійснює реалізацію продукції на внутрішньому ринку України, проте частина виробників має сталі зовнішньоекономічні зв'язки. ПрАТ «*****» вирізняється активною експортною діяльністю до країн ЄС, зокрема Польщі, Німеччини, Чехії, Литви, Латвії, Болгарії та Греції. Аналогічно,

ТОВ «ПромСтандарт» орієнтується на європейський ринок, що підтверджує конкурентоспроможність їхньої продукції на міжнародному рівні. Це свідчить про високий рівень виробничих стандартів, гнучкість логістичних процесів і здатність адаптуватися до вимог іноземних партнерів.

3. Ціновий сегмент і позиціонування. Більшість підприємств працює у середньому ціновому сегменті, що відповідає попиту переважної частини корпоративних клієнтів. Водночас ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків» та ТОВ «Укртекстиль» займають середньо-високий сегмент, роблячи акцент на якості матеріалів і технологічності виробництва. ПрАТ «*****» утримує баланс між якістю та ціною, що забезпечує підприємству стабільну клієнтську базу як у межах України, так і за кордоном.

4. Експортний потенціал та розвиток зовнішніх ринків. Вихід на європейські ринки є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті ПрАТ «*****» демонструє значний потенціал, зважаючи на вже налагоджені торговельні зв'язки з країнами ЄС. Наявність досвіду роботи з міжнародними партнерами дозволяє підприємству ефективно конкурувати з іноземними виробниками, зберігаючи при цьому українську якість і конкурентні ціни.

5. Асортимент і виробнича гнучкість. Підприємства, такі як ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків» і ТОВ «Спецодяг-Україна», відзначаються широким асортиментом продукції, що охоплює різні галузі економіки – від енергетики до логістики та комунальних служб. Така гнучкість дозволяє їм оперативно реагувати на потреби клієнтів і адаптувати виробництво під конкретні вимоги. ПрАТ «*****» також реалізує стратегію диверсифікації, розширюючи спектр продукції, орієнтованої на кілька секторів економіки.

Отже, ПрАТ «*****» займає стабільні позиції на ринку спецодягу України, поєднуючи широкий асортимент, середній ціновий сегмент і розвинену експортну діяльність. Основними конкурентними перевагами підприємства є гнучкість виробництва, відповідність європейським стандартам якості та географічна диверсифікація збуту. Для подальшого зміцнення ринкових позицій

доцільно зосередити зусилля на розширенні зовнішніх ринків і підвищенні технологічності виробництва.

Оцінка впливу потенційних конкурентів

На ринку спецодягу України існує певна загроза з боку потенційних конкурентів – компаній, які наразі не виробляють спецодяг, але мають виробничі потужності, технології або бренд, що дозволяє їм у разі потреби швидко вийти на цей сегмент. До таких потенційних конкурентів можна віднести як зарубіжні бренди, що виробляють робочий або модний одяг, так і українські виробничі підприємства текстильного чи легкого одягу. В таблиці 2.6 подана узагальнена оцінка їх можливого впливу на ПрАТ «*****».

Таблиця 2.6

Потенційні конкуренти ПрАТ «*****» та рівень їх впливу

Компанія / тип конкурента	Причина потенційної конкуренції	Сильні сторони / ресурси	Оцінка впливу на ПрАТ «*****»
Strauss Deutschland GmbH & Co. KG (Німеччина)	Виробник робочого та спецодягу з міжнародним досвідом	Висока якість продукції, налагоджена логістика, сильний бренд	Середній–високий
Lee Cooper (Великобританія)	Основний виробник модного та робочого одягу, може розширити лінійку до спецодягу	Брендова впізнаваність, можливість диверсифікації	Середній
Українські виробники одягу та текстилю	Мають виробничі потужності і можуть освоїти виробництво спецодягу	Локальні виробничі ресурси, досвід у шитті	Середній
Міжнародні компанії легкого одягу	Можуть організувати виробництво спецодягу в Україні або імпортувати	Капітал, міжнародна експертиза	Середній–високий

Примітка: складено за даними ukrlegprom.org [48]

Отже, потенційні конкуренти здатні увійти на ринок спецодягу при зміні ринкових умов або відкритті нових можливостей. Найбільшу загрозу становлять міжнародні бренди з досвідом у виробництві робочого одягу, які можуть швидко адаптуватися до українського ринку. Українські виробники одягу можуть стати конкурентами у сегменті, що перекриває промисловий або медичний спецодяг,

завдяки наявним виробничим потужностям. Для збереження конкурентної переваги ПрАТ «*****» важливо акцентувати увагу на високій якості, налагодженому експорті, індивідуальних рішеннях та технологічних новаціях.

Оцінка впливу виробників товарів-замінників

На ринку спецодягу та робочого одягу існує група виробників, що не спеціалізуються виключно на спецодязі для промисловості чи будівництва, але можуть виступати як товари-замінники. Вони можуть задовольняти частину потреб клієнтів ПрАТ «*****» (наприклад, уніформа або робочий одяг менш технічного рівня) або у майбутньому розширити виробництво у бік спецодягу. Така перспектива ставить їх у категорію потенційних рушійних сил заміщення на ринку. В додатку подано таблицю 2.7 з оцінкою таких виробників.

Таблиця 2.7

Виробники товарів-замінників для ПрАТ «*****»

Компанія / виробник	Причина, чому може замінити продукцію ПрАТ «*****»	Сильні сторони / ресурси	Оцінка потенційного впливу на ПрАТ «*****»
ТОВ «Спецторгальянс» (бренд 3003)	Виробляє спецодяг, спецвзуття, ЗІЗ – може задовольняти частину потреб, що наразі покриває ПрАТ «*****».	Широкий асортимент, відповідає міжнародним стандартам	Середній–високий
ТОВ «ПроСтиль» (Україна)	Виробник спецодягу та ЗІЗ на замовлення з гнучкими умовами – може задовольнити частину ринку, що шукає більш бюджетні рішення.	Сучасне обладнання, індивідуальне пошиття	Середній
імпортні/європейські бренди через дистриб'юторів	Продукція європейських виробників спецодягу продається в Україні як товари-замінники локальному виробництву.	Висока якість, імідж, можливість альтернативи «вітчизняному» виробнику	Високий
локальні виробники текстилю/одягу без фокусування на спецодязі	Мають потужності, можуть переключитись на спецодяг або забезпечувати менш технічні частини замовлень	Локальна присутність, гнучкість	Середній–низький

Примітка: Складено за даними офіційних сайтів підприємств: [3003 Спецторгальянс prostil.com.ua](http://3003.Спецторгальянс.prostil.com.ua)

Таким чином, на сегменті спецодягу для ПрАТ «*****» існує помітна загроза заміщення з боку виробників товарів-заміників, особливо імпортних брендів і вітчизняних гнучких виробників.

Найбільший потенціал заміщення мають ті компанії, які вже мають сертифікацію або досвід роботи з робочим одягом/ЗІЗ – вони можуть швидко «підібратись» до сегменту спеціального одягу. Щоб мінімізувати ризики, ПрАТ «*****» слід підсилити свою диференціацію: технологічні характеристики, сертифікація, індивідуальні рішення, експортні переваги, що складніше копіювати. Важливо моніторити розвиток імпортних брендів і зміну умов вітчизняної політики щодо локалізації й імпортної конкуренції, щоб бути готовим до зміни конкурентного середовища.

Оцінка впливу споживачів

ПрАТ «*****» випускає продукцію, що охоплює чотири основні напрями: спецодяг для будівельників, медичних працівників, силових і спеціальних структур, а також білизну. Для визначення цільових споживачів необхідно проаналізувати їхні потреби, поведінкові особливості та специфіку процесу закупівлі.

1. Спецодяг для будівельників орієнтований на будівельні підприємства різних масштабів, які прагнуть забезпечити працівників надійним і безпечним одягом. Основними критеріями вибору є якість, зносостійкість і комфорт.

2. Спецодяг для медичних працівників призначений для державних і приватних медичних закладів, де ключовими вимогами виступають гігієнічність, довговічність і відповідність санітарним нормам.

3. Одяг для силових і спеціальних структур виготовляється для поліції, військових, рятувальників та приватних охоронних організацій, яким необхідний функціональний, міцний одяг, що відповідає нормативним стандартам.

4. Білизна – користується попитом серед готелів і медичних установ, для яких важливими є гігієнічність, практичність і привабливий зовнішній вигляд.

Кожен із зазначених сегментів має власні потреби й специфіку споживчої поведінки. Тому для підвищення ефективності збутової стратегії підприємству

доцільно глибше проаналізувати особливості кожної групи споживачів і адаптувати маркетингові рішення відповідно до їхніх очікувань (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз споживачів ПрАТ «*****» за СОБ

Продукція / СОБ	Цільова аудиторія	Потреби	Закупівельна поведінка
Спецодяг для будівельників	<ul style="list-style-type: none"> - Будівельні компанії. - Державні ремонтні служби. - Приватні будівельники. 	<ul style="list-style-type: none"> - Міцність, довговічність. - Відповідність нормам безпеки. - Оптимальна якість та якість. 	<ul style="list-style-type: none"> - Участь у тендерах. - Оптові закупівлі. - Партнерство для довготривалих поставок.
Спецодяг для медичних працівників	<ul style="list-style-type: none"> - Державні та приватні медичні заклади. - Фармацевтичні компанії. - Медичні навчальні заклади. 	<ul style="list-style-type: none"> - Гігієнічність, зручність. - Стійкість до дезінфекції. - Практичність. 	<ul style="list-style-type: none"> - Централізовані тендери. - Індивідуальні вимоги до матеріалів. - Вибір за ціною.
Одяг для силових та спеціальних структур	<ul style="list-style-type: none"> - Поліція, армія. - Пожежні служби, рятувальники. - Приватні охоронні компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зносостійкість, функціональність. - Відповідність державним стандартам. - Адаптивність до клімату. 	<ul style="list-style-type: none"> - Державні закупівлі через тендери. - Замовлення під спеціальні вимоги.
Білизна	<ul style="list-style-type: none"> - Роздрібні покупці. - Готелі, санаторії. - SPA-комплекси, медустанови. 	<ul style="list-style-type: none"> - Комфорт, естетика. - Гігієнічність. - Доступність. 	<ul style="list-style-type: none"> - Закупівля оптом для готельного бізнесу. - Емоційні фактори для індивідуальних клієнтів.

Примітка: складено на основі даних підприємства та проведених маркетингових дослідженнях

Сегментування ринку за групами споживачів дає змогу ПрАТ «*****» ефективніше формувати маркетингову та збутову політику, орієнтуючись на потреби різних клієнтських сегментів. Завдяки урахуванню специфіки кожної цільової аудиторії підприємство може створювати персоналізовані комунікаційні повідомлення та пропонувати продукти, максимально адаптовані до очікувань споживачів.

Підприємство здійснює співпрацю як із вітчизняними, так і з іноземними партнерами. Серед зарубіжних клієнтів особливе місце займають компанії

UKRACOV WEST bvba (Бельгія) та ALSICO Czechia s.r.o. (Чехія), що сприяють розвитку експортного потенціалу ПрАТ «*****». Український сегмент представлений як великими виробничими підприємствами – ТОВ «Олтекс», ТОВ «Укртекстиль», так і окремими індивідуальними замовниками.

Асортимент підприємства охоплює кілька ключових напрямів:

Робочий одяг для промислових робітників – найбільші обсяги реалізації припадають на замовлення компанії UKRACOV WEST bvba (близько 35 000 одиниць).

Форма для силових структур – реалізується переважно українським партнерам, зокрема ТОВ «Олтекс» (приблизно 13 000 одиниць).

Медичний одяг – основним іноземним замовником виступає ALSICO Czechia s.r.o., яка закуповує близько 24 000 одиниць продукції.

Постільна білизна та супутні вироби – займають меншу частку у загальному обсязі виробництва, здебільшого реалізуються індивідуальним споживачам.

Такий підхід до ринкової сегментації дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність і зміцнювати позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Найбільший обсяг замовлень дає на робочий одяг для робітників (особливо з боку закордонних клієнтів), що збільшує про високу конкурентоспроможність цього сегмента на міжнародному ринку (рис. 2.2).

Експортні замовлення (Бельгія, Чехія) суттєво переважають за обсягами українських, що вказує на більшу прибутковість співпраці з іноземними партнерами. Індивідуальний пошив хоч і займає невеликий обсяг в структурі виробництва, демонструє гнучкість компанії в роботі з сучасними сегментами ринку.

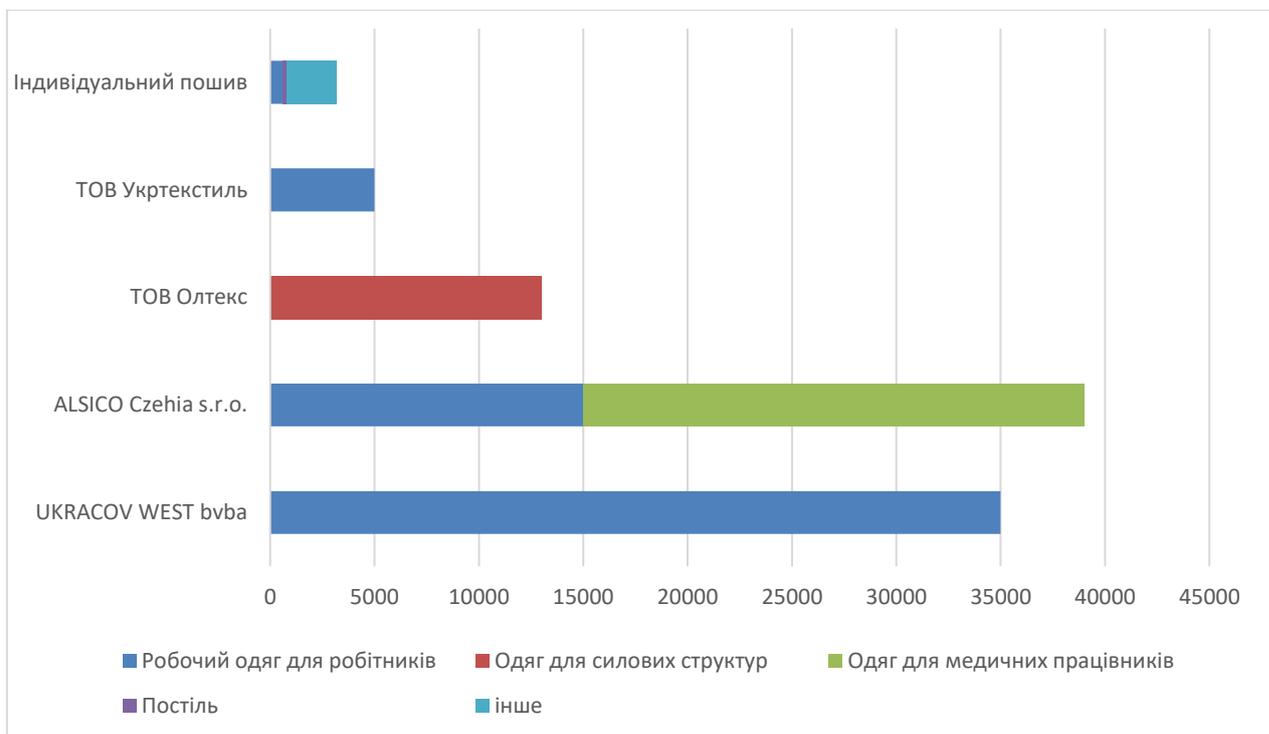


Рис. 2.2. Структура реалізації продукції за основними замовниками

Примітка: складено на основі даних підприємства

Таким чином, ПрАТ «*****» успішно реалізує багатoproфільний підхід у виробництві текстильної продукції, орієнтуючись як на міжнародні, так і на вітчизняні ринки. Основна спеціалізована компанія – виробництво робочого та спеціалізованого одягу, що сприяє формуванню стійких позицій у галузі.

2.3. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом стратегічного аналізу, що дозволяє визначити реальні позиції організації на ринку, її сильні та слабкі сторони, а також потенціал для подальшого розвитку. Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища, забезпечуючи прибутковість, стабільність і привабливість для споживачів. Для ПрАТ «*****» така оцінка є ключовою, оскільки дозволяє зіставити результати діяльності із

провідними гравцями ринку легкої промисловості та визначити напрями підвищення ефективності.

Аналіз порівняльних показників основних конкурентів ПрАТ «*****» свідчить, що підприємство займає середні позиції за більшістю фінансово-економічних критеріїв (Додаток В).

Незважаючи на досить високі значення валового прибутку (7053 тис. грн) та чистого прибутку (1079 тис. грн), компанія поступається лідеру галузі – ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків», яке демонструє найвищі результати (чистий прибуток – 214 278 тис. грн). Особливістю діяльності ПрАТ «*****» є найвища серед конкурентів чисельність персоналу (100 осіб), що може свідчити про більші витрати на оплату праці та певні резерви для підвищення продуктивності. У той же час такі підприємства, як ТОВ «Укртекстиль» і ТОВ «Спецодяг-Україна», маючи меншу кількість працівників, демонструють вищу рентабельність і кращу операційну ефективність, що вказує на їхні переваги в організації виробництва та управлінні ресурсами.

Загалом, ПрАТ «*****» характеризується стабільними фінансовими показниками, однак потребує оптимізації внутрішніх процесів і підвищення ефективності використання трудового потенціалу для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

Розрахунок відносних показників виступає важливим інструментом оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки дає змогу аналізувати результати не лише за абсолютними значеннями, а й у співвідношенні з використаними ресурсами (Додаток В).

Такий підхід особливо цінний у конкурентному середовищі, де компанії відрізняються за масштабами виробництва, чисельністю персоналу, обсягами інвестицій та рівнем автоматизації. Використання відносних показників дозволяє виявити реальну продуктивність, рентабельність і ефективність управління, що сприяє більш обґрунтованому ухваленню стратегічних управлінських рішень і формуванню конкурентних переваг підприємства.

Аналіз відносних показників ефективності діяльності підприємств-конкурентів ПрАТ «*****» свідчить про істотні відмінності у рівні їхньої результативності та використання ресурсів.

По-перше, ПрАТ «*****» демонструє помірний рівень рентабельності продажів (3,78%) та валового доходу (24,68%), що свідчить про стабільну, але не надто високу ефективність комерційної діяльності. Попри відносно низький рівень прибутковості, підприємство має достатньо високий обсяг виручки на одного працівника (285,78 тис. грн), що свідчить про значний виробничий потенціал і добре організований процес реалізації продукції.

По-друге, ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків» є беззаперечним лідером галузі – його показники рентабельності продажів (31,76%) та прибутку на одного працівника (3631,83 тис. грн) значно перевищують результати інших компаній. Це свідчить про високу ефективність використання трудових і фінансових ресурсів, сучасну організацію виробництва та сильну ринкову позицію.

ТОВ «Укртекстиль» і ТОВ «Спецодяг-Україна» займають середні позиції, демонструючи добрий баланс між рівнем прибутковості та ефективністю використання персоналу. Зокрема, рентабельність продажів у «Спецодяг-Україна» становить 17,42%, а у «Укртекстиль» – 13,76%, що є показником стабільної діяльності з помірною прибутковістю.

ПП «Українська швейна компанія» має найнижчі показники виручки на одного працівника (26,34 тис. грн), але водночас найвищу рентабельність валового доходу (83,12%), що може свідчити про вузьку спеціалізацію, менші виробничі масштаби, але високу маржинальність продукції.

Отже, ПрАТ «*****» займає середню позицію серед конкурентів, поступаючись за рівнем прибутковості, але маючи добрий потенціал зростання за рахунок підвищення операційної ефективності, модернізації виробництва та оптимізації витрат.

Матриця конкурентного профілю ПрАТ «*****» складена за методом експертних оцінок (табл. 2.9).

Матриця конкурентного профілю ПрАТ «*****»

Показники	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ «*****»		ПП «Українська швейна компанія»		ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків»		ТОВ «Спецодяг-Україна»		ТОВ «Укртекстиль»	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
1. Частка ринку	0,15	3	0,45	1	0,15	5	0,75	2	0,3	4	0,6
2. Якість продукції	0,3	5	1,5	4	1,2	4	1,2	3	0,9	4	1,2
3. Ціна	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	5	1
4. Асортимент	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5	4	0,4	5	0,5
5. Ефективність діяльності	0,1	2	0,2	2	0,2	5	0,5	3	0,3	4	0,4
6. Канали збуту та дистрибуції	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Загальна оцінка	1		4,05		3,05		4,35		3,15		4,15

Примітка: складено відповідно до дослідження підприємств-конкурентів.

Аналіз матриці конкурентного профілю ПрАТ «*****» показує, що підприємство має достатньо сильні позиції на ринку спецодягу, проте водночас зберігає потенціал для подальшого вдосконалення окремих аспектів діяльності.

Загальна інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «*****» становить 4,05 бала, що свідчить про вищий за середній рівень конкурентоспроможності серед досліджених підприємств. За результатами оцінювання, лідером галузі виступає ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків» (4,35 бала), яке має найкращі результати за такими параметрами, як ефективність діяльності та частка ринку.

Сильні сторони ПрАТ «*****»: висока якість продукції та широкий асортимент, що забезпечують конкурентну перевагу у сфері спеціального одягу для будівельних, медичних та силових структур; добре розвинені канали збуту та дистрибуції, зокрема завдяки партнерству з українськими та європейськими компаніями; оптимальна цінова політика, що дозволяє підприємству утримувати баланс між якістю та доступністю продукції.

Слабкі сторони: відносно нижчі показники ефективності діяльності

порівняно з лідерами ринку, що свідчить про необхідність підвищення продуктивності праці та зниження виробничих витрат; частка ринку поступається основним конкурентам, що зумовлено обмеженою маркетинговою активністю та менш масштабним охопленням клієнтської бази.

Порівняльно, ПрАТ «*****» перевершує ПП «Українська швейна компанія» (3,05 бала) та ТОВ «Спецодяг-Україна» (3,15 бала), поступаючись лише ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків» (4,35 бала) і незначно – ТОВ «Укртекстиль» (4,15 бала). Отже, ПрАТ «*****» займає стійку конкурентну позицію в середньо-високому сегменті ринку. Подальше зростання конкурентоспроможності можливе за рахунок підвищення операційної ефективності, розширення частки ринку та активнішої експансії на міжнародні ринки.

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) визначається шляхом порівняння підсумкової оцінки кожного підприємства із показником компанії-лідера, значення якого приймається за одиницю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності основних конкурентів

ПрАТ «*****»

Підприємства конкуренти	Загальна оцінка конкурентоспроможності	Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності	Рейтинг конкурентоспроможності
ПрАТ «*****»	4,05	0,93	3
ПП «Українська швейна компанія»	3,05	0,7	5
ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків»	4,35	1	1
ТОВ «Спецодяг-Україна»	3,15	0,72	4
ТОВ «Укртекстиль»	4,15	0,95	2

Примітка: складено відповідно до дослідження підприємств-конкурентів.

Результати розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності свідчать, що ПрАТ «*****» посідає третю позицію серед основних конкурентів, маючи значення КС 0,93.

На рис. 2.3 наведено багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «*****» за підсумками оцінювання в 2024 році.

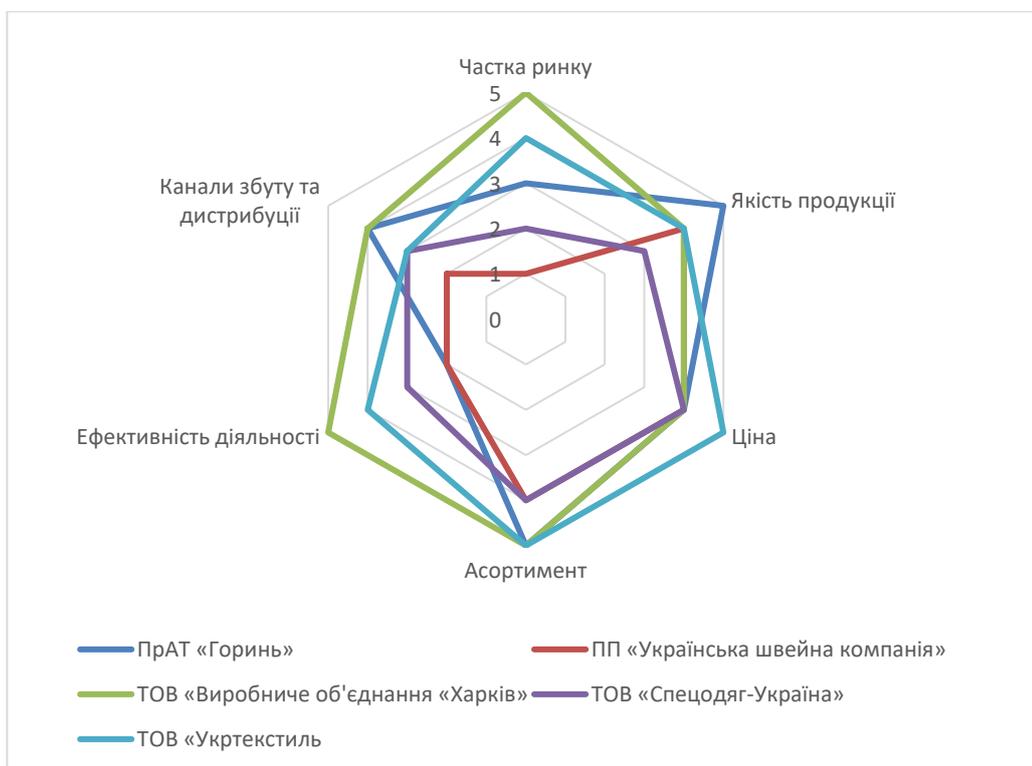


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «*****» за підсумками оцінювання в 2024 році

Примітка: складено відповідно до дослідження підприємств-конкурентів.

На основі результатів аналізу матриці конкурентного профілю та радарної діаграми можна зробити висновок, що ПрАТ «*****» демонструє доволі сильні позиції за такими критеріями, як якість продукції та широта асортименту, що є вагомим перевагою для підприємства, яке спеціалізується на виробництві спецодягу та орієнтується на зовнішні ринки. Водночас, ключовими проблемними зонами залишаються повільні темпи зростання та відносно низька ефективність діяльності, що обмежує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Порівняно з основними конкурентами – ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків» та ТОВ «Укртекстиль», – ПрАТ «*****» поступається за фінансовими показниками ефективності, зокрема рентабельністю продажів і прибутком на одного працівника. Це свідчить про необхідність оптимізації операційних витрат,

удосконалення системи управління ресурсами та розширення каналів збуту для підвищення фінансових результатів.

З метою оцінки рівня конкурентоспроможності продукції ПрАТ «*****» здійснено порівняльний аналіз основних кількісних і якісних показників з провідними конкурентами ринку спецодягу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності продукції
спецодягу для будівельників

Показники	ПрАТ «*****»	ТОВ «Спецодяг- Україна»	ТОВ «Виробниче об'єднання «Харків»	ТОВ «Укртекстиль»
1. Ціна комплекту, грн	1 950	2 150	2 350	2 200
2. Середній строк експлуатації, міс.	18	20	24	22
3. Щільність тканини, г/м ²	240	260	280	270
4. Повітропроникність, мм/с	80	75	70	72
5. Водостійкість, мм вод. ст.	400	450	500	480
6. Ергономічність (оцінка 1–10)	9	8	8	9
7. Асортимент (кількість моделей)	35	30	28	32
8. Дизайн і брендова впізнаваність (оцінка 1–10)	8	7	9	8
9. Частка дефектної продукції, %	0,8	1,2	1,0	0,9
10. Співвідношення "ціна/якість" (оцінка 1–10)	9	8	8	8

Примітка: складено відповідно до дослідження підприємств-конкурентів.

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність продукції визначається здатністю підприємства забезпечувати споживачів якісними товарами, які відповідають їхнім потребам, за прийнятною ціною та з високим рівнем сервісу. Для виробників спеціального одягу, зокрема для будівельників, важливими є такі критерії, як якість матеріалів, комфорт у використанні, зносостійкість, функціональність та ціна.

Проведений аналіз показує, що продукція ПрАТ «*****» має високий рівень конкурентоспроможності на ринку спеціального одягу для будівельників (таблиця 2.11).

Загалом, ПрАТ «*****» утримує стійкі позиції на внутрішньому ринку спецодягу завдяки поєднанню якості, функціональності та доступної ціни, а також наявності потужного виробничого потенціалу та якісного продуктового портфеля. Для подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності підприємству доцільно зосередитись на впровадженні інновацій у виробничі технології, оновленні дизайну продукції, посиленні маркетингової активності та диверсифікації ринків збуту. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню рентабельності, зміцненню позицій компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках та розширенню її експортного потенціалу в легкій промисловості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями розвитку підприємства

У сучасних умовах ринкової конкуренції підприємства мають постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, технологічних тенденцій та поведінки споживачів. Для ефективного стратегічного управління необхідним є глибокий аналіз внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх чинників впливу. Одним із найрезультативніших інструментів у цьому процесі є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) діяльності підприємства.

Проведення SWOT-аналізу підприємства ПрАТ «*****» спрямоване на виявлення ключових чинників конкурентоспроможності, що визначають його позицію на ринку легкої промисловості. На основі отриманих результатів формується підґрунтя для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства, які виступають орієнтиром для формування ефективної конкурентної стратегії. Такий підхід забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту та зміцнення іміджу бренду серед цільових споживачів. У таблиці 3.1 подано SWOT-аналіз ПрАТ «*****», у якому поля матриці подано як стратегічні цілі до 2030 року за принципом SMART (додаток Е).

Запропоновані стратегічні цілі до 2030 року спрямовані на зміцнення позицій ПрАТ «*****» на ринку спеціального одягу через диверсифікацію збуту, підвищення ефективності виробництва, цифровізацію продажів і розширення присутності на зовнішніх ринках. Їхня реалізація дозволить підприємству досягти стабільного зростання, адаптуватися до викликів ринку та

зміцнити статус конкурентоспроможного вітчизняного виробника у легкій промисловості.

3.2. Розробка ефективної конкурентної стратегії підприємства

Розробка ефективної конкурентної стратегії є ключовим етапом стратегічного управління підприємством у сучасних ринкових умовах. Вона дає змогу визначити довгострокові пріоритети розвитку, раціонально використовувати ресурси та забезпечити стабільне зростання ринкової частки.

Для ПрАТ «*****», яке спеціалізується на виробництві спецодягу (для будівельників, медичних працівників, силових структур), конкурентна стратегія має враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і виклики зовнішнього середовища. Результати проведеного SWOT-аналізу дозволяють визначити ключові напрями підвищення конкурентоспроможності та стратегічні орієнтири розвитку.

З метою забезпечення сталого розвитку підприємства доцільно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на розширення ринкових позицій, підвищення ефективності збуту, формування сильного бренду та екологічної привабливості продукції. Узагальнення цих напрямів подано в таблиці 3.2.

Реалізація наведених стратегічних напрямів дозволить ПрАТ «*****» зміцнити свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищити ефективність виробництва та забезпечити сталий розвиток.

Відповідно до класифікації М. Портера, загальною конкурентною стратегією підприємства є стратегія диверсифікації, яка поєднує диференціацію продукції, розширення ринків збуту та пошук нових сегментів. Це забезпечує зниження ризиків залежності від одного виду товару або ринку та створює гнучку систему адаптації до ринкових змін.

Таким чином, диверсифікація виступає для ПрАТ «*****» основним напрямом підвищення конкурентоспроможності, який дозволяє одночасно

збільшити частку на ринку, підвищити рентабельність та зміцнити бренд у галузі виробництва спецодягу.

Таблиця 3.2

Вибір загальної конкурентної стратегії ПрАТ «*****»

№	Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Основні заходи	Очікуваний ефект	Рекомендована конкурентна стратегія
1	Розширення каналів збуту	<ul style="list-style-type: none"> - Створення власного інтернет-магазину. - Представлення продукції на платформах <i>Amazon, Etsy, Alibaba</i>. - Розширення мережі дистриб'юторів у країнах ЄС та Африки. - Участь у міжнародних виставках. 	Збільшення обсягів продажу на 25–30%, зростання впізнаваності бренду.	Диверсифікація ринків збуту
2	Участь у тендерах на виробництво одягу для військових	<ul style="list-style-type: none"> - Відповідність продукції міжнародним стандартам якості. - Реєстрація на тендерних платформах <i>Prozorro, NATO Procurement</i>. - Розробка нових моделей військового одягу. - Співпраця з Міністерством оборони України. 	Збільшення портфеля державних замовлень, зменшення сезонності попиту.	Диверсифікація продукту
3	Підвищення пізнаваності бренду	<ul style="list-style-type: none"> - Активна участь у виставках, форумах та галузевих заходах. - Проведення рекламних кампаній у соціальних мережах. - Використання <i>storytelling</i> та PR у ЗМІ. 	Підвищення довіри споживачів, формування позитивного іміджу компанії.	Диференціація за брендом
4	Посилення екологічного іміджу	<ul style="list-style-type: none"> - Використання екологічно чистих тканин і технологій. - Сертифікація ISO 14001, OEKO-TEX. - Розробка колекцій з органічних матеріалів. 	Зростання привабливості для європейських клієнтів, доступ до «зелених» ринків.	Екологічна диференціація (зелений маркетинг)

Примітка: складено автором

Використаємо методику TOWS-аналізу, що є логічним продовженням SWOT-аналізу та використовується для обґрунтування стратегічних рішень у

сфері конкурентного розвитку підприємства. Якщо SWOT дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, то TOWS спрямований на поєднання цих факторів і визначення конкретних стратегічних дій (додаток Ж).

У контексті ПрАТ «*****», яке спеціалізується на виробництві спецодягу для будівельників, медичних працівників, силових структур і білизни, застосування TOWS дає змогу сформулювати цільові напрями розвитку до 2030 року, орієнтовані на посилення конкурентоспроможності, інноваційність та експортну активність.

Для забезпечення ефективної диверсифікації діяльності доцільним є використання матриці «МакКінсі – Дженерал Електрик» (McKinsey/GE), а також побудова таблиць, що відображають життєвий цикл продукції та конкурентний статус основних товарних напрямів. Це дає змогу обґрунтовано оцінити привабливість ринків і визначити конкурентні позиції окремих стратегічних одиниць бізнесу підприємства (додаток Д).

Для ПрАТ «*****» доцільно виділити такі стратегічні одиниці бізнесу (СОБ): спецодяг для будівельників; спецодяг для медичних працівників; одяг для силових та спеціальних структур; білизна.

Аналіз свідчить, що найбільш перспективним напрямом для підприємства є виробництво спецодягу для будівельників, оскільки цей сегмент відзначається значною місткістю, стабільним попитом і широким колом реальних та потенційних споживачів.

Водночас сегменти спецодягу для медичних працівників та одягу для силових і спеціальних структур мають високий рівень конкуренції та значною мірою залежать від державного замовлення. Для ПрАТ «*****» ці напрями потребують поглибленого маркетингового аналізу, розширення зовнішніх ринків збуту та посилення конкурентних позицій.

Отже, підприємству доцільно реалізувати комплекс заходів з підвищення конкурентоспроможності зазначених товарних груп, що сприятиме зміцненню

позицій ПрАТ «*****» на національному та міжнародному ринках. На рис. 3.1 побудована матриця МсК/GE для ПрАТ «*****».

Привабливість галузі	Висока	1. Стратегія захисту позицій 	2. Стратегія розвитку 	3. Стратегія вибіркового розвитку
	Середня	4. Стратегія розвитку	5. Стратегія вибіркового розвитку 	6. Стратегія «збору врожаю» 
	Низька	7. Стратегія вибіркового розвитку	8. Стратегія «збору врожаю»	9. Стратегія елімінації
		Висока	Середня	Низька
		Конкурентоспроможність підприємства		

1. Спецодяг для будівельників
2. Спецодяг для медичних працівників
3. Одяг для силових та спеціальних структур
4. Білизна

Рис. 3.1. Матриця МсК/GE для ПрАТ «*****»
Примітка: складено за даними підприємства

За результатами аналізу встановлено, що найбільш перспективним напрямом діяльності ПрАТ «*****» є виробництво спецодягу для будівельників, який характеризується високою місткістю ринку, стабільним попитом та конкурентними перевагами підприємства. Сегменти спецодягу для медичних працівників і одягу для силових структур мають потенціал подальшого зростання за умови інноваційного розвитку та посилення маркетингової

активності. Виробництво білизни доцільно оптимізувати через низьку рентабельність і значний рівень конкуренції.

Таблиця 3.3

Вибір конкурентних стратегій ПрАТ «*****» за результатами матриці
McKinsey/GE

№	Стратегічна одиниця бізнесу	Привабливість галузі	Рівень конкурентоспроможності	Рекомендована стратегія	Стратегічні орієнтири до 2030 року
1	Спецодяг для будівельників	Висока	Висока	Стратегія агресивного зростання	Розширення ринків збуту в ЄС і на Близькому Сході, інвестування у модернізацію виробництва, посилення ділових зв'язків із будівельними компаніями
2	Спецодяг для медичних працівників	Середня	Середня	Стратегія вибіркового розвитку	Розробка нових ліній медичного одягу, підвищення якості та зручності, посилення маркетингу у сфері охорони здоров'я
3	Одяг для силових та спеціальних структур	Висока	Середня	Стратегія розвитку та інновацій	Вдосконалення захисних властивостей продукції, участь у державних тендерах, вихід на ринки НАТО та інших міжнародних структур
4	Білизна	Середня	Низька	Стратегія «збору врожаю» або елімінації	Оптимізація виробничих витрат, скорочення нерентабельних моделей, переорієнтація на нішевий ринок (екологічна білизна)

Примітка: складено автором

Проведений аналіз стратегічних бізнес-одиниць (СБО) ПрАТ «*****» із використанням матриці McKinsey/GE дав змогу визначити диференційований підхід до формування конкурентних стратегій підприємства. Оцінювання за двома ключовими критеріями – привабливістю галузі та конкурентоспроможністю підприємства – дозволило сформувавши оптимальні стратегічні орієнтири для кожного напрямку діяльності.

У цілому, загальною конкурентною стратегією ПрАТ «*****» до 2030 року визначено стратегію диверсифікації та агресивного зростання, що передбачає активний розвиток кількох продуктових напрямів одночасно шляхом інвестування у виробництво, розширення ринків збуту, використання інноваційних технологій та посилення бренду.

3.3. Економічне обґрунтування конкурентної стратегії підприємства

У результаті проведеного аналітичного дослідження та обґрунтування конкурентної стратегії ПрАТ «*****» визначено комплекс заходів, спрямованих на покращення ринкових позицій підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Запропоновані ініціативи орієнтовані на модернізацію виробництва, активізацію маркетингової діяльності та цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Запропоновані заходи потребують додаткових капіталовкладень, тому передбачено поетапне фінансування заходів у 2026–2028 роках.

Таблиця 3.4

Витрати ПрАТ «*****» на реалізацію конкурентної стратегії

Структура витрат	Проектні витрати, тис. грн		
	2026	2027	2028
Маркетингові дослідження	80	85	87
Участь у галузевих виставках	120	140	160
Створення онлайн-магазину	250	–	–
Запровадження САД-системи для проектування нових моделей спецодягу	220	–	–
Разом	670	225	247

Примітка: розраховано автором

З метою реалізації розробленої конкурентної стратегії ПрАТ «*****» передбачено комплекс інноваційних, маркетингових та технологічних заходів, які охоплюють період 2026–2028 років. Їх виконання сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, розширенню збутових каналів, підвищенню

ефективності виробництва та посиленню бренду компанії як на національному, так і на міжнародному рівнях.

1. Проведення маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження заплановані на весь період реалізації стратегії – 2026–2028 роки. Основна мета полягає у виявленні нових ринкових можливостей і тенденцій, аналізі конкурентного середовища та вивченні потреб споживачів у сегментах спецодягу для будівельників, медичних працівників та силових структур.

Основні завдання:

- проведення досліджень споживчих переваг і структури попиту;
- аналіз позиціонування конкурентів та рівня цін;
- виявлення перспективних зовнішніх ринків (країни ЄС, Близький Схід, Північна Африка);
- оцінка ефективності просування продукції в онлайн- та офлайн-каналах.

Результатом стане формування обґрунтованих маркетингових рішень, спрямованих на посилення ринкової активності підприємства.

2. Участь у галузевих виставках та ярмарках

Участь у профільних виставках і промоційних заходах забезпечить підприємству можливість презентувати власну продукцію, налагодити ділові контакти з потенційними партнерами, постачальниками та споживачами. Передбачається участь у міжнародних виставках легкої промисловості (Kyiv Fashion, TechTailor Expo, Baltic Fashion & Textile тощо).

Очікувані результати:

- підвищення впізнаваності бренду ПрАТ «*****»;
- розширення кола дистриб'юторів і замовників;
- формування позитивного іміджу виробника якісного українського спецодягу.

3. Створення онлайн-магазину

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації підприємства стане створення сучасного онлайн-магазину на базі офіційного сайту <https://gorin.ua/> (додаток Ж).

Проект передбачає:

розробку функціонального інтернет-магазину з каталогом товарів, системою замовлення, кошиком, пошуком і фільтрами;

інтеграцію з платіжними сервісами (LiqPay, WayForPay, PayPal);

впровадження автоматизованого складського обліку та системи управління замовленнями;

налаштування адаптивного дизайну для мобільних пристроїв.

Реалізація заходу дасть змогу ПрАТ «*****» перейти на новий рівень взаємодії з клієнтами, забезпечивши доступність продукції 24/7 і вихід на міжнародні ринки через онлайн-продажі.

4. Запровадження САD-системи для проектування нових моделей спецодягу

Удосконалення процесів розробки продукції передбачає впровадження сучасної САD-системи (*CLO 3D, Optitex, PatternMaker*), що забезпечить автоматизацію проектування, створення 3D-візуалізацій та точних лекал.

Основні етапи:

1. Придбання ліцензійного програмного забезпечення та технічного обладнання;
2. Підготовка персоналу (проведення навчальних тренінгів і практичних занять);
3. Налаштування бібліотек тканин і базових шаблонів моделей;
4. Використання 3d-візуалізації для попереднього погодження моделей із клієнтами.

Очікувані результати:

- скорочення тривалості циклу проектування;
- зменшення виробничих витрат;
- підвищення точності виготовлення моделей;
- посилення гнучкості у виконанні індивідуальних замовлень.

Результати розрахунків ефективності проекту впровадження САД-системи наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані до оцінки ефективності реалізації конкурентної стратегії ПрАТ

«*****»

Період, рік	Вигоди, тис. грн	Інвестиції / Витрати, тис. грн	Дисконтний коефіцієнт (25%)	Теперішня вартість вигод, тис. грн	Теперішня вартість витрат, тис. грн
2026	520	670	0,800	416,0	536,0
2027	680	225	0,640	435,2	144,0
2028	850	247	0,512	435,2	126,5
Разом	2050	1142		1286,4	806,5

Примітка: розраховано автором

В таблиці 3.6 наведені дисконтовані показники ефективності проекту.

Таблиця 3.6

Показники ефективності реалізації конкурентної стратегії ПрАТ «*****»

Показник ефективності	Результат	Інтерпретація
Чистий теперішній дохід (NPV)	+479,9 тис. грн	Позитивне значення свідчить про доцільність інвестування
Індекс прибутковості (IR)	1,60	На кожну вкладену гривню підприємство отримає 1,6 грн доходу
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	46,86%	Перевищує ставку дисконту (25%), отже, проект ефективний
Період окупності (PP)	1,9 року	Інвестиції окупляться менш ніж за 2 роки

Примітка: розраховано автором

Реалізація запропонованої конкурентної стратегії для ПрАТ «*****» є економічно ефективною. Позитивне значення NPV, високий індекс прибутковості та короткий період окупності підтверджують доцільність інвестицій у впровадження онлайн-магазину та САД-системи для розробки моделей спецодягу.

ВИСНОВКИ

1. Конкурентна стратегія є невід'ємним елементом системи стратегічного маркетингу, що забезпечує підприємству довгострокову конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі. Вона поєднує аналітичні, планові та управлінські рішення, спрямовані на формування стійких конкурентних переваг і досягнення вигідних ринкових позицій. Ефективна конкурентна стратегія ґрунтується на глибокому аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, враховує потреби споживачів і дії конкурентів, а також інтегрується з маркетинговими стратегіями підприємства. Класичні підходи, зокрема концепції М. Портера та І. Ансоффа, дають можливість обрати оптимальний шлях розвитку – лідерство за витратами, диференціацію чи фокусування.

2. Досліджено методологічні підходи до обґрунтування конкурентної стратегії підприємства, визначено основні етапи її розробки – від діагностики конкурентного середовища до вибору та реалізації стратегії. З'ясовано, що методологія формування конкурентної стратегії базується на системному підході, який поєднує інструменти стратегічного аналізу (PEST, SWOT, BCG, GE/McKinsey) і концепції конкурентних переваг за М. Портером. Застосування цих методів дозволяє підприємству комплексно оцінити зовнішнє й внутрішнє середовище, визначити сильні та слабкі сторони, обґрунтувати напрями зростання та сформувану ефективну стратегію, спрямовану на зміцнення конкурентних позицій і довгостроковий розвиток.

3. Аналіз практик Apple, Toyota, ІКЕА, Amazon, Samsung і Netflix показав, що успіх забезпечують системність дій, поєднання інновацій із ефективним управлінням витратами та орієнтація на створення довгострокової цінності для споживача. Світові компанії використовують різні стратегічні моделі – від лідерства за витратами до диференціації, гібридних і проактивних стратегій

випередження, однак спільною рисою є постійна адаптація до ринкових змін і технологічних трендів. Для підприємств України, зокрема промислових, важливо не лише запозичувати досвід глобальних лідерів, а й формувати власну модель конкурентної поведінки з урахуванням національної специфіки, галузевих особливостей та ресурсного потенціалу.

4. ПрАТ «*****» – вітчизняне підприємство, що спеціалізується на виготовленні спеціального одягу та активно розвиває експортні напрямки. Діяльність орієнтована на дотримання міжнародних стандартів якості та використання сучасного обладнання. Основні економічні показники за 2022–2024 рр. свідчать про зростання обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. У 2024 році підприємство вийшло на прибуткову діяльність і покращило показники рентабельності. Рациональне використання основних і оборотних засобів, зниження витрат на одиницю продукції та зростання валового прибутку підвищують конкурентоспроможність підприємства. Отримані результати підтверджують стабільний розвиток і створюють основу для формування ефективної стратегії зростання.

5. Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «*****» проведений за моделлю п'яти сил Портера, що дало змогу оцінити ринкову привабливість і рівень конкурентного тиску. Визначено сильний вплив конкурентів галузі та постачальників, середній рівень загрози нових учасників і товарів-замінників, а також помірну силу споживачів. Результати аналізу стали основою для подальшого формування ефективної конкурентної стратегії підприємства.

6. ПрАТ «*****» посідає стабільні позиції на ринку спецодягу, маючи високий рівень якості продукції, широкий асортимент та конкурентну цінову політику. Підприємство характеризується середнім рівнем прибутковості порівняно з основними конкурентами, проте має значний виробничий потенціал і кадрові ресурси для подальшого зростання. Проведене оцінювання за абсолютними, відносними та якісними показниками засвідчує, що ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності є оптимізація операційних

витрат, модернізація виробництва та активізація маркетингових комунікацій. Водночас ПрАТ «*****» зберігає переваги у співвідношенні «ціна–якість» і має добрі перспективи розширення частки ринку за рахунок підвищення ефективності діяльності. Отже, підприємство володіє реальними передумовами для зміцнення своєї позиції серед лідерів легкої промисловості України.

7. Проведення SWOT-аналізу підприємства ПрАТ «*****» дозволило виявити ключові чинники конкурентоспроможності, що визначають його позицію на ринку легкої промисловості. На основі отриманих результатів сформували підґрунтя для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства та ефективної конкурентної стратегії. Запропоновані стратегічні цілі до 2030 року спрямовані на зміцнення позицій ПрАТ «*****» на ринку спеціального одягу через диверсифікацію збуту, підвищення ефективності виробництва, цифровізацію продажів і розширення присутності на зовнішніх ринках. Їхня реалізація дозволить підприємству досягти стабільного зростання, адаптуватися до викликів ринку та зміцнити статус конкурентоспроможного вітчизняного виробника у легкій промисловості.

8. Розробка конкурентної стратегії ПрАТ «*****» дала змогу визначити послідовність етапів стратегічного планування, ключові напрями розвитку та інструменти підвищення конкурентоспроможності. Обґрунтовано доцільність використання стратегії диференціації, орієнтованої на підвищення якості продукції, розширення ринків збуту й активне просування через цифрові канали. Запропонована модель поєднує інноваційні, маркетингові та виробничі заходи, спрямовані на зміцнення позицій підприємства у галузі спецодягу.

9. Оцінка ефективності реалізації конкурентної стратегії показала зростання фінансових показників, підвищення рентабельності продажів та покращення використання ресурсів. Реалізація запропонованих заходів забезпечує підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «*****» на внутрішньому та зовнішньому ринках, посилює впізнаваність бренду й сприяє стабільному розвитку підприємства в середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І., Е.Дж. Макдоннел. Нова корпоративна стратегія / Пер. з англ. 2000.
2. Антонюк І.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств у контексті сучасних економічних умов. *Економіка і менеджмент інноваційних технологій*. 2021. № 4 (56). С. 23-26.
3. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6–13.
4. Берестецька О. М. Регіональні детермінанти розвитку текстильної промисловості України. *Економіка та підприємництво*. 2021. № 1. С. 45-51.
5. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2010. 332 с.
6. Болух М.А., Бурчевський В.З., Горбатюк М.І. Економічний аналіз: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2011. 540 с.
7. Варчук В.В., Лісний В.С., Сак Т.В. Розробка омніканальної стратегії як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Сучасні технології маркетингу: матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. конф. 13 травня 2025 р. Відп. ред. проф. В. С. Рейкін. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 43-44.*
8. Войтович Н.В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2008. Т. 2. Вип. 16. С. 65–67.
9. Волинчук Ю. В., Поліщук І. І. Конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості в умовах цифровізації. *Вісник економіки та менеджменту*. 2023. № 2. С. 134-140.

10. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15.
11. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84–90.
12. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. №1. С. 29-34
13. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2021. Вип. 161. С. 3-11.
14. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Економічна діагностика: навч. посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2022. 164 с.
15. Долбнєва Д. В., Лебедева Л. В., Мірошніченко О. А. Вплив пандемії COVID-19 на конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості. *Сучасні тенденції в економіці та менеджменті*. 2021. № 3. С. 120-126.
16. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Київ: ДАКККиМ, 2021. 144 с.
17. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
18. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1 (35). С. 16-21.
19. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.
20. Іщук С. О. Інноваційні стратегії в управлінні конкурентоспроможністю підприємств легкої промисловості. *Науковий вісник*. 2022. № 5. С. 95-100.

21. Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22–24.
22. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
23. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
24. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103.
25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 752 с.
26. Кривенко Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 2 (40).
27. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
28. Кривов'язюк Ігор Володимирович. *Економічна діагностика*. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
29. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87–95.
30. Левицька А.О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Видавництво "Професіонал", 2023. 276 с.
31. Лінькова О. Ю., Турменко Д. Конкурентоспроможність легкої промисловості України та механізми її підвищення. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2010. № 50. С. 88-95.
32. Лісний В.С., Сак Т.В. Розробка конкурентної маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах. *Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців*.

- Рівненський державний гуманітарний університет. Рівне (28 листопада 2024 року). С. 113-115.
33. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
 34. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка*. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105.
 35. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 158-164.
 36. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. № 3 (47). 2022. С. 94-103.
 37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.10.2025).
 38. Петрова Л.В. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Менеджмент та інновації*. 2022. № 5 (42). С. 12-15.
 39. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління [монографія]. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.
 40. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 264с.
 41. Погребняк Д.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 3 (27). С. 45-49.
 42. Портер М. Конкурентна стратегія. 2007. 453 с.
 43. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 312 с.
 44. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4.

- URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 14.10.2024).
45. Сак Т. В., Павлюк А. Ю. Обґрунтування конкурентної стратегії в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Проблеми та шляхи досягнення соціо-еколого-економічної безпеки на мікро-, мезо- та макрорівні: матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (29 вересня 2017 р).* Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. С. 166-169.
46. Славінська Г.М. Роль інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. *Технології та інновації.* 2023. № 2 (39). С. 58-61.
47. Степаненко Н.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в системі тендерних торгів. *Економіка і менеджмент інноваційних технологій.* 2015. № 2 (41). С. 182-184.
48. Структура обсягу реалізованої продукції легкої промисловості України у 2024 році. URL: <https://ukrlegprom.org/ua/news/struktura-obsyagu-realizovanoji-produkcziji-legkoji-promyslovosti-ukrayiny-u-2024-roczii/> (дата звернення: 30.10.2025).
49. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2010. № 684. С. 249–254.
50. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.
51. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL:https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 16.10.2024).
52. Труніна І. М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації. *Часопис економічних реформ.* 2015. № 3. (19) С. 43-49.
53. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О.,

- П'ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.
54. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко С.М. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
55. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
56. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
57. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. Кондор, 2009. 470 с.
58. Шевченко І.П. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації. *Економіка України*. 2024. № 1 (58). С. 77-81.
59. Bizfluent. Apple Differentiation Strategy. URL: <https://bizfluent.com/way-5815745-apple-differentiation-strategy.html> (дата звернення: 29.10.2025).
60. BusinessModelAnalyst. Apple Generic Competitive Strategy and Growth Strategies. URL: <https://businessmodelanalyst.com/apple-generic-competitive-strategy-and-growth-strategies/> (дата звернення: 29.10.2025).
61. How IKEA Uses Psychology to Manipulate Its Shoppers". OSUM Blog. URL: <https://blog.osum.com/ikea-business-strategy/> (дата звернення: 29.10.2025).
62. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
63. Solatatech. Toyota's Generic Competitive Strategy & Growth Strategies – Panmore Institute. URL: <https://solatatech.com/article/toyota-s-generic-competitive-strategy-growth-strategies-panmore-institute> (дата звернення: 29.10.2025).
64. Träm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley. 2010. 164 p.
65. Tsai H.T., Eisingerich A.B. Internationalization strategies of emerging markets firms. *California Management Review*. 2013. № 53(1). P. 114–135.