

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент і бізнес-адміністрування»

спеціальності 073 Менеджмент

**на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі
розширення діяльності»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-12

ЗІНЯК Ростислав Ростиславович

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н, доц.

ЛАЗОРЕНКО Таїсія Василівна

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
цитат та вилучень з праць інших авторів без
відповідних посилань**

Студент _____
(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ЗІНЯК Ростиславу Ростиславовичу**

1. Тема роботи: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі розширення діяльності»

керівник роботи: к.е.н., доц. ЛАЗОРЕНКО Таїсія Василівна

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ “Мукачівська швейна фабрика”, фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2024рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021-2024 рр.; статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та значення конкурентоспроможності підприємства в контексті розширення діяльності;
- розкрити особливості оцінки рівня конкурентоспроможності та шляхи його підвищення.

б) аналітична частина:

- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»;
- продіагностувати рівень конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити потенціал підприємства щодо розширення діяльності.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт з розширення діяльності підприємства;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованих заходів

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства та шляхи його підвищення
2. Загальна характеристика ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»
3. Економічні показники ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»
4. Показники конкурентоспроможності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»
5. Порівняння конкурентів ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»
6. Інвестиційні потреби проєкту
7. Розрахунок собівартості комплексу медичного одягу
8. Прогнозований фінансовий план виробництва медичного одягу
9. Розрахунок терміну окупності проєкту
10. Визначення прогнозованого коефіцієнта конкурентоспроможності
11. Оцінка ризиків проєкту
12. Термін реалізації проєкту

6. Дата видачі завдання

18 жовтня 2024р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад забезпечення конкурентоспроможності	19.10.2024 – 31.10.2024	Виконано
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду забезпечення конкурентоспроможності підприємств	01.11.2024 – 30.11.2024	Виконано
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024 – 31.12.2024	Виконано
4.	Організаційно-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»	01.01.2025 – 31.01.2025	Виконано
5.	Діагностика наявної системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»	01.02.2025 – 10.03.2025	Виконано
6.	Оцінка потенціалу підприємства щодо розширення діяльності	11.03.2025 – 31.03.2025	Виконано
6.	Розроблення проєкту з забезпечення конкурентоспроможності на основі розширення діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»	01.04.2025 – 30.04.2025	Виконано
7.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів	01.05.2025 – 25.05.2025	Виконано
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	Виконано

Студент: _____

Ростислав ЗІНЯК

Керівник роботи: _____

Таїсія ЛАЗОРЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: **«Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі розширення діяльності»** викладена на 123 сторінках, містить 51 таблиць і 8 рисунків. Перелік посилань налічує 56 найменувань.

Мета роботи – аналіз теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі розширення діяльності (на прикладі ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»).

Об’єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Мукачівська швейна фабрика».

Предмет дослідження – є організація процесу забезпечення належного рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» на основі розширення діяльності.

База дослідження – ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» – виробниче підприємство, яке спеціалізується на виготовленні текстильних виробів та прагне розширити асортимент продукції та посилити ринкові позиції.

Методи дослідження – методи економічного аналізу, порівняльний аналіз, статистичні дослідження, управлінську діагностику та методи прогнозування ефективності. Обробка даних виконана з використанням Microsoft Excel та інших аналітичних інструментів.

Результати роботи – Виявлено критичні слабкі ланки конкурентоспроможності фабрики - застаріле оснащення, недовантажені виробничі лінії та вузький асортимент. Запропоновано програму диверсифікації з виходом на сегмент медичного одягу та модернізацією обладнання. Трирічна фінансова модель підтвердила економічну доцільність проєкту.

Ключові слова: конкурентоспроможність, розширення діяльності, Мукачівська швейна фабрика, медичний одяг, PESTEL, SWOT, інвестиційний проєкт, точка беззбитковості, коефіцієнт конкурентоспроможності.

ABSTRACT

The thesis titled “*Ensuring the Competitiveness of the Enterprise through the Expansion of Activities*” is presented on 123 pages and includes 51 tables and 8 figures. The list of references contains 56 sources.

The purpose of the thesis is to analyze theoretical foundations and develop practical recommendations for ensuring the competitiveness of the enterprise through business expansion, using the case of “Mukachevska Shveina Fabrika” LLC.

Object of the research – the competitiveness management system of “Mukachevska Shveina Fabrika” LLC.

Subject of the research – The organization of the process of ensuring a proper level of enterprise competitiveness through business expansion.

Research base – Economic analysis methods, comparative analysis, statistical research, managerial diagnostics, and effectiveness forecasting methods. Data processing was performed using Microsoft Excel and other analytical tools.

Research methods – methods of economic analysis, comparative analysis, statistical research, managerial diagnostics, and forecasting of effectiveness. Data processing was carried out using Microsoft Excel and other analytical tools.

Results – Critical weaknesses in the factory’s competitiveness were identified: outdated equipment, underutilized production lines, and a narrow product range. A diversification program was proposed, including entry into the medical clothing segment and equipment modernization. A three-year financial model confirmed the economic feasibility of the project.

Keywords: competitiveness, business expansion, Mukachevska Shveina Fabrika, medical clothing, PESTEL, SWOT, investment project, break-even point, competitiveness coefficient.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності та шляхи його підвищення.....	21
Висновки до 1 розділу	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “МУКАЧІВСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА”	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мукачівська швейна фабрика».	35
2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства	44
2.3 Оцінка потенціалу підприємства щодо розширення діяльності	62
Висновки до 2 розділу	68
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МУКАЧІВСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА».....	72
3.1 Розроблення проєкту забезпечення конкурентоспроможності на основі розширення діяльності.....	72
3.2 Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів	85
Висновки до 3 розділу	114
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118

ВСТУП

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах є ключовим фактором їхнього розвитку та розширення діяльності. Постійні зміни ринкового середовища, посилення конкуренції, коливання споживчого попиту та необхідність новітніх технологій створюють нові виклики. Особливо актуальним це питання є для вибраного мною підприємства, ТОВ «Мукачівська швейна фабрика». Підприємство прагне розширити свою присутність на ринку та збільшити виробничі можливості.

Проблеми формування та підтримання конкурентоспроможності підприємств знайшли своє відображення у працях провідних науковців, серед яких варто відзначити дослідження О. Афанасьєва, К. Немашкало, П.Бріня які аналізують ключові чинники розвитку бізнесу в умовах ринкової нестабільності. Науковцями запропоновано концептуальні підходи до формування конкурентних стратегій та підвищення ефективності діяльності підприємств, що дозволяє глибше зрозуміти механізми їх розширення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Актуальність та необхідність подальших досліджень у цьому напрямі зумовили вибір теми й цільову спрямованість дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є аналіз теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі розширення діяльності (на прикладі ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»).

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств та визначити ключові фактори їх розвитку;
- провести економіко-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» з точки зору можливостей розширення;
- проаналізувати внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- виявити ключові проблеми та оцінити шляхи їх вирішення в контексті розширення виробництва;

- розробити проєкт забезпечення конкурентоспроможності на основі розширення діяльності
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів для ТОВ «Мукачівська швейна фабрика».

Об’єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є організація процесу забезпечення належного рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» на основі розширення діяльності.

База дослідження та інформаційна основа

Базою дослідження є ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» – виробниче підприємство, яке спеціалізується на виготовленні текстильних виробів.

Теоретичну основу роботи склали праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з конкурентоспроможності, стратегічного управління та розвитку бізнесу.

Методичний інструментарій включає методи економічного аналізу, порівняльний аналіз, статистичні дослідження, управлінську діагностику та методи прогнозування ефективності. Обробка даних виконана з використанням Microsoft Excel та інших аналітичних інструментів.

Інформаційною базою роботи стали: законодавчі акти України, офіційні статистичні дані, звітні та аналітичні матеріали ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», публікації у фахових виданнях, Інтернет-ресурси та результати власних досліджень.

Практичне значення роботи

Розроблені рекомендації та пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» для підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективного розширення виробництва. Затвердження результатів дослідження передбачає можливість їх впровадження у систему управління підприємства, що сприятиме зміцненню ринкових позицій та розширенню асортименту продукції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових факторів його успішного функціонування на ринку. Вона визначає здатність підприємства ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, забезпечуючи високу якість продукції, оптимальну ціну та інноваційні рішення. У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку конкурентоспроможність стає не просто бажаною характеристикою, а необхідною умовою виживання підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це складне економічне явище, що традиційно розглядається як здатність фірми реалізувати товари чи послуги на ринку з урахуванням наявної конкуренції. У широкому розумінні, конкурентоспроможність відображає результат взаємодії ресурсного забезпечення підприємства і ринкового середовища. Р.М. Бугріменко в своїй праці розглядає конкурентоспроможність як результат ефективного формування та використання конкурентних переваг. Він вважає, що досягнення конкурентоспроможного стану на ринку є основним завданням підприємства, адже це допоможе підприємству триматись на плаву [1].

За моїми дослідженнями конкурентоспроможності можу зробити такий висновок: Конкурентоспроможність – поняття багатогранне. Воно охоплює економічні, стратегічні та маркетингові аспекти діяльності підприємства. У кожного науковця своє бачення цього терміну, в роботах І.О Журби та Ю.М. Коляденко продемонстрована таблиця, де були зібрані погляди вчених-економістів щодо конкурентоспроможності (Див. табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Погляди економістів на категорію конкурентоспроможність

Автор	Визначення конкурентоздатності
С. І. Ожогов	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
М. І. Книш	Ступінь привабливості даного продукту для здійснюючого реальну покупку споживача
П. В. Забелін, Н. К. Моїсєєва	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
В. П. Грошев	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію
А. І. Кредісов	Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, “наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу”
М. О. Єрмолов	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
А. Печінкин та В. Фомін	Конкурентоспроможність – складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та втримати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.
В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва	Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника
Р. А. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів
Б. А. Райзбер	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів

Розроблено автором на основі джерела [2]

Основні характеристики конкурентоспроможності:

- Відносність. Підприємство конкурентоспроможне лише відносно інших учасників ринку. Вона визначається методом порівняння цінності товарів або послуг, або за показниками ефективності.
- Динамічність. Конкурентоспроможність не є статичним показником, вона постійно змінюється під впливом різноманітних факторів (Попит, діяльність конкурентів, технологічні зміни). Конкурентоспроможність це не лише властивість товару, а й динамічний процес, що розвивається. [3]
- Системність. Конкурентоспроможність формується завдяки сукупності компонентів: якість, ціна, бренд, інноваційність, фінанси, кадровий потенціал. Вона проявляється на всіх рівнях, від окремого продукту до підприємства загалом.
- Цільова спрямованість. Досягнення конкурентоспроможності є стратегічною метою будь-якого підприємства. Це означає, що воно прагне до вдосконалення продукції й процесів, щоб забезпечити прибутковість та подальший розвиток.

Важливими чинниками конкурентоспроможності є технологічний розвиток, якість продукції, ефективність управління, фінансова стабільність та маркетингова стратегія. Успішне підприємство має правильно розподіляти свої ресурси та адаптуватися до нових викликів, використовуючи сильні сторони для створення довгострокових конкурентних переваг. Нижче, в таблиці наведено фактори та їх значення відносно конкурентоспроможності (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Фактори конкурентоспроможності підприємства

Фактор	Значення для конкурентоспроможності
Рівень технологічного розвитку	Впровадження інноваційних технологій підвищує продуктивність та знижує витрати виробництва.
Якість продукції та послуг	Висока якість забезпечує лояльність споживачів, конкурентні переваги та стійкі позиції на ринку.
Ефективність управління	Раціональне використання ресурсів, стратегічне планування та адаптація до ринкових умов сприяють успішному розвитку

Продовження таблиці 1.2

Фінансова стабільність	Стабільне фінансове становище дає змогу інвестувати в розвиток, впроваджувати нові рішення та забезпечувати стійке зростання.
Маркетингова стратегія	Вдала маркетингова політика допомагає залучати нових клієнтів, розширювати ринок збуту та зміцнювати бренд.

Розроблено автором на основі власного дослідження

Головними складовими конкурентоспроможності підприємства можна виділити ключові компоненти, такі як якість продукції і послуг, рівень ціноутворення, інноваційний потенціал, маркетингові можливості (бренд, реклама, логістика), виробничі ресурси (технології, обладнання), управлінський та кадровий капітал. В таблиці наведено приклад таких компонентів і їхнього змісту.

Таблиця 1.3 - Компоненти конкурентоспроможності

Компонент конкурентоспроможності	Опис
Цінова політика	Здатність встановлювати конкурентні ціни або знижки.
Якість продукції	Відповідність продукції очікуванням споживачів, надійність, сертифікації.
Інноваційний потенціал	Використання нових технологій, R&D, швидкість впровадження інновацій.
Маркетинг та бренд	Рівень впізнаваності бренду, маркетинго віс клієнту.
Виробничий потенціал	Сучасність обладнання, витрати виробництва, логістика.
Управління і персонал	Кваліфікація працівників, система мотивації, гнучкість управління.
Фінансова стійкість	Ресурси для інвестицій, диверсифікація доходів, здатність залучати капітал.

Розроблено автором на основі власного дослідження

Крім того, між конкурентоспроможністю підприємства та його конкурентними перевагами існує тісний зв'язок. Конкурентні переваги – це специфічні властивості чи ресурси (якісна продукція, ексклюзивні технології, бренд тощо), які забезпечують підприємству більш вигідні позиції відносно

суперників. Власне вони становлять основу конкурентоспроможності: підприємство стає конкурентоспроможним завдяки наявності таких переваг. У процесі стратегічного управління ці переваги цілеспрямовано формуються та укріплюються. Водночас результатом ефективного використання конкурентних переваг є підвищення конкурентоспроможності – краща ринкова позиція, вищі прибутки, стійкість до змін середовища. Таким чином, конкурентні переваги генерують конкурентоспроможність, а її зростання дозволяє підприємству довше утримувати ці переваги і нарощувати інвестиційний, інноваційний та іміджевий потенціали.

Стратегічне значення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових факторів його стійкого розвитку у довгостроковій перспективі. В умовах динамічного ринкового середовища, постійної появи нових технологій та зростання вимог з боку споживачів, здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним визначає його місце в галузі, фінансову стабільність і загальний успіх. Вона виступає не лише показником поточної ефективності, але й стратегічним ресурсом, який визначає траєкторію майбутнього розвитку.

Основні аспекти стратегічного значення конкурентоспроможності включають:

- *Забезпечення стабільного зростання.* Підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності мають більшу здатність до зростання, розширення масштабів виробництва, освоєння нових сегментів ринку та географічної експансії. Завдяки стійким конкурентним позиціям вони менше піддаються ризикам втрати ринку у разі коливань попиту або появи нових гравців. Висока конкурентоспроможність також відкриває можливості для стратегічних альянсів, партнерств та інвестицій.
- *Підвищення прибутковості.* Конкурентоспроможні підприємства мають змогу реалізовувати свою продукцію або послуги за вигіднішими цінами, оптимізуючи при цьому витрати. Завдяки цьому вони досягають вищого рівня прибутковості навіть в умовах цінової конкуренції. Ефективне використання наявних конкурентних переваг (інновації, унікальні продукти,

ефективна логістика, сильний бренд) дозволяє компанії знижувати собівартість, підвищуючи фінансову рентабельність.

- *Формування позитивного іміджу.* Високий рівень конкурентоспроможності сприяє формуванню стійкого позитивного іміджу підприємства на ринку. Це, у свою чергу, підвищує довіру з боку споживачів, партнерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Добра репутація стає нематеріальним активом, який забезпечує додаткову лояльність споживачів і полегшує просування нових продуктів. Крім того, імідж лідера галузі дозволяє підприємству впливати на стандарти якості, тренди й очікування ринку.
- *Забезпечення інноваційного розвитку.* Прагнення зберігати або посилювати конкурентні позиції спонукає підприємство до постійного вдосконалення. Це включає інвестиції у науково-дослідні розробки (R&D), впровадження нових технологій, оновлення продуктового асортименту, розвиток цифрових рішень та гнучких організаційних структур. Саме інновації дозволяють підприємству адаптуватися до змін середовища, формувати унікальні конкурентні переваги та створювати додану вартість у нових формах.

Таким чином, конкурентоспроможність не є суто економічною категорією, що описує здатність до продажу, – вона стає основою стратегічного управління підприємством. Її зміцнення дозволяє не лише ефективно функціонувати в поточному моменті, а й формувати майбутнє підприємства, забезпечуючи його адаптивність, інноваційність і тривалу присутність на ринку.

У умовах швидкоплинних ринкових процесів та глобалізації підприємства змушені постійно шукати нові шляхи для зміцнення своїх позицій. Одним із ключових інструментів є розширення діяльності, яке безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності компанії. Це передбачає не лише збільшення обсягів виробництва або продажів, а й комплекс заходів, спрямованих на диверсифікацію асортименту, розширення охоплення ринку, інноваційну модернізацію виробництва та оптимізацію управлінських процесів. Такий підхід дозволяє підприємству відповідати зміненим умовам ринку, знижувати ризики й підвищувати свою стійкість у довгостроковій перспективі.

Розширення діяльності підприємства передбачає послідовну реалізацію чотирьох взаємопов'язаних напрямів, які разом забезпечують стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності. Диверсифікація продукції та послуг спрямована на оновлення асортименту відповідно до змін споживчого попиту: підприємство проводить маркетингові дослідження, щоб виявити незаповнені ніші на ринку, розробляє нові товари з унікальними характеристиками та модернізує сервіси, що дозволяє збільшити середній чек і посилити лояльність клієнтів.

Диверсифікація продукції та послуг є однією з головних стратегій розширення діяльності. Вона передбачає запуск нових продуктів, що орієнтуються на інновацію та розробку нових технологічних рішень; розширення сервісної підтримки через включення допоміжних послуг, які спрямовані на підвищення лояльності клієнтської бази; інтеграція супутніми галузями для створення синергій між окремими сегментами. Нижче наведено основні напрямки диверсифікації (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Основні напрямки диверсифікації

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Продуктова лінійка	Випуск нових товарів	Розширення асортименту, залучення нових клієнтів
Сервісне забезпечення	Покращення послуг сервісного обслуговування	Збільшення лояльності, підвищення рівня задоволеності споживачів
Трансформація процесів	Впровадження інноваційних технологій	Зниження виробничих витрат, підвищення якості продукції

Розроблено автором на основі власного дослідження

Заходи, що наведені в таблиці вище дозволять адаптувати продукцію до вимог ринку та створити стійку конкурентну перевагу завдяки комплексному підходу до диверсифікації.

Географічна експансія допомагає зменшити залежність від внутрішніх економічних коливань і залучити додаткові потоки виручки: підприємство аналізує потенційні ринки за критеріями економічної стабільності, конкурентного середовища та регуляторних бар'єрів, адаптує рекламні повідомлення та канали

дистрибуції під локальні умови й проводить тестування в обраних регіонах для мінімізації ризиків.

Розширення географічної присутності на ринку є ключовим фактором для збільшення прибутковості підприємства. Основні стратегічні напрямки включають в себе аналіз конкурентного середовища, адаптацію маркетингових стратегій відносно розробки регіональних та локальних реклам, франчайзинг та встановлення стратегічних альянсів з місцевими партнерами. Географічна експансія допомагає підприємству збільшити обсяг продажів, допомагає отримати доступ до нових ресурсів та ринків.

Модернізація виробничих потужностей полягає в інвестиціях в автоматизовані системи управління, “розумні” технології і внутрішню логістику. Інтеграція PLC-контролерів, IoT-датчиків і SCADA-систем дозволяє організувати моніторинг у режимі реального часу, використання машинного зору підвищує точність контролю якості, а роботизовані маніпулятори й AGV-роботи скорочують час простою й операційні витрати. При цьому попереднє залучення державних програм підтримки інновацій і лізингових схем дає змогу пом’якшити фінансове навантаження на підприємство.

Організаційні та управлінські зміни забезпечують гнучкість структури й високу ефективність прийняття рішень: перехід до матричної або проектно-орієнтованої системи управління створює крос-функціональні команди, регулярні тренінги підвищують професійний рівень персоналу, а запровадження систем з цифровим аудитом у реальному часі дозволяє швидко коригувати робочі процеси та мотивувати співробітників.

Для підвищення конкурентоспроможності важливо не лише розширювати асортимент продукції, а й активно оптимізувати внутрішні операційні процеси, зокрема шляхом автоматизації впровадження сучасних інформаційних систем управління та автоматизованих виробничих ліній, що забезпечують суттєве зростання ефективності; модернізації обладнання — заміни застарілих машин на новітні технологічні рішення, здатні гарантувати вищу якість продукції та скорочення виробничого циклу; а також логістичної оптимізації — вдосконалення

систем постачання та управління складськими запасами з метою зниження витрат і підвищення оперативності виробництва.

Узгоджена реалізація цих напрямів створює комплексний підхід до розвитку підприємства, що дає змогу використовувати внутрішні ресурси й зовнішні можливості ринку, формувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечувати стабільне зростання економічних показників [4]. Етапи оптимізації виробничого процесу наведені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Етапи оптимізації виробничого процесу

Розроблено автором на основі власного дослідження

Активне впровадження інновацій виступає основним двигуном розширення підприємства, оскільки саме технологічні інновації формують нові можливості для оптимізації як виробничих процесів, так і каналів взаємодії з ринком. Поєднання автоматизації ключових операцій із впровадженням цифрових рішень — систем планування ресурсів (ERP) та управління виробничими потоками дозволяє значно скоротити час простою обладнання, знизити рівень браку і підвищити точність

дотримання технологічних параметрів. Одночасно застосування передових технологій, таких як інтернет речей (IoT) та промисловий аналіз даних, відкриває шлях до впровадження «розумної» фабрики, де кожен етап виробництва моніториться в реальному часі й коригується автоматично задля збереження стабільної якості та ефективності.

Інноваційні методи змінюють спосіб взаємодії підприємства з ринком і споживачем. Аналітика великих даних і когнітивні сервіси дозволяють виявляти найдрібніші зміни в поведінці покупців, сегментувати аудиторію з урахуванням динамічних трендів та оперативно адаптувати маркетингові кампанії. Завдяки хмарним платформам і мобільним додаткам компанія може запропонувати клієнтам продукти та сервіси, що відгукуються на їхні індивідуальні потреби в режимі реального часу. Наприклад, інтеграція CRM-систем пришвидшить обробку звернень, але й дозволить прогнозувати повторні продажі та формувати гнучкі програми лояльності.

Невід’ємною складовою інноваційного підходу є розвиток екосистеми партнерств і відкритих інновацій: стратегічні союзи з науково-дослідними інститутами, стартапами та технологічними кластерами дозволяють підприємству швидше тестувати нові ідеї, масштабувати успішні рішення та мінімізувати ризики. Створення внутрішніх центрів інновацій або акселераторів дає змогу залучати таланти й підтримувати культуру постійних вдосконалень, де кожен співробітник може стати автором корисних ідей. У кінцевому результаті таке поєднання технологічних розробок, цифрових сервісів і відкритої співпраці сприяє не лише скороченню витрат та підвищенню якості продукції, але й суттєвому збільшенню частки ринку, що є вирішальним чинником довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності [5].

Для успішної реалізації стратегії розширення ринкової присутності підприємству необхідно постійно відслідковувати динаміку зовнішнього середовища, адаптуючись до нових умов та очікувань споживачів. Своєчасний аналіз ситуації на ринку дозволяє вчасно виявляти зміни в попиті, зростання нових тенденцій або загроз з боку конкурентів. Це забезпечує гнучкість стратегії та

знижує ризики, пов'язані з неправильними управлінськими рішеннями, що особливо важливо в умовах високої динамічності кондитерського ринку.

Регулярне маркетингове дослідження виступає основою для стратегічних коригувань. Воно охоплює вивчення поведінки споживачів, аналіз їхніх вподобань, а також дослідження цифрових трендів і технологій, які можуть впливати на вибір покупця. Такі дослідження дозволяють краще розуміти, які фактори визначають рішення клієнта про покупку, і на основі цього - формувати релевантні пропозиції.

Ще одним важливим інструментом виступає порівняльний аналіз конкурентів. Створення таблиць для співставлення асортименту продукції, рівня сервісу та цінової політики дозволяє виявити власні слабкі місця та точки зростання. Це сприяє підвищенню якості бізнес-рішень, оскільки стратегія формується не ізольовано, а з урахуванням поточного ринкового контексту.

Для того щоб оцінити ефективність впроваджених змін, необхідно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI). Це можуть бути показники, що відображають динаміку якості продукції, швидкість обслуговування, рівень задоволеності споживачів або частку повторних покупок. Такий підхід дозволяє не лише контролювати досягнення стратегічних цілей, а й виявляти, які саме зміни приносять найбільшу цінність для бізнесу та споживача. Далі в таблиці наведу приклади KPI (див. табл. 1.5) [5].

Таблиця 1.5 - Приклади ключових показників KPI

Показник	Значення/Метрика	Мета
Зростання обсягу продажів	% відносного збільшення	Виміряти успішність виходу на нові ринки
Частка ринку	% від загального ринку	Оцінити позицію порівняно з конкурентами
Рентабельність	ROI, чистий прибуток	Визначити ефективність інвестиційних заходів
Рівень задоволеності споживачів	Індекс задоволеності (CSAT)	Визначити якість сервісу та продукту

Розроблено автором на основі власного дослідження

Такий комплексний підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність через систематичне вдосконалення методик управління.

Розширення діяльності підприємства виступає потужним фактором підвищення його конкурентоспроможності. Завдяки комплексному підходу, який включає диверсифікацію продукції та послуг, вихід на нові ринки, оптимізацію виробничих процесів і впровадження інновацій, компанія може адаптуватися до змін зовнішнього середовища та максимально використовувати свої внутрішні ресурси. Стратегічний розвиток, супроводжуваний чітким моніторингом ринку та ефективним управлінням ресурсами, дозволяє не тільки займати лідируючі позиції, а й забезпечувати довгострокову стійкість підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Таким чином, розширення діяльності є невід'ємною складовою успішної стратегії підприємства. Завдяки систематичному підходу та використанню сучасних технологій підприємства здатні оптимізувати свої виробничі та управлінські процеси, що, в свою чергу, сприяє формуванню стабільної конкурентної переваги.

1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності та шляхи його підвищення

Поняття конкурентоспроможності підприємства займає одне з ключових місць у сучасній економічній науці, оскільки рівень конкурентоспроможності безпосередньо впливає на стабільність, прибутковість та стратегічне позиціонування суб'єкта господарювання на ринку. Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, оперативно реагувати на зовнішні виклики та пропонувати споживачам продукцію чи послуги, які переважають за ціннісними характеристиками аналогічні пропозиції конкурентів.

У науковій літературі конкурентоспроможність трактується як системна категорія, що охоплює як внутрішні можливості підприємства (ресурсна база,

організаційна структура, інноваційна активність), так і зовнішні чинники (позиція на ринку, сприйняття споживачами, доступ до каналів збуту). До головних ознак конкурентоспроможного підприємства належать: висока частка ринку, стабільне фінансове становище, гнучкість стратегічного управління та здатність до оновлення асортименту відповідно до потреб ринку.

У процесі оцінки конкурентоспроможності підприємств використовуються різноманітні методики. Серед них найпоширенішими є: метод бенчмаркінгу, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, а також метод, що базується на теорії ефективної конкуренції.

Бенчмаркінг - це систематичний процес порівняння бізнес-процесів, продуктів, послуг та результатів діяльності підприємства з найкращими практиками в галузі або за її межами. Цей метод дозволяє виявити області, де підприємство може покращити свою ефективність, і впровадити відповідні зміни для підвищення конкурентоспроможності.

Основна мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей між власними процесами та тими, що використовуються лідерами галузі, визначенні причин цих відмінностей та виявленні можливостей для вдосконалення. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути методи, процеси, технології, якісні параметри продукції та показники фінансово-господарської діяльності підприємств. Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції [6].

Історично поняття "бенчмаркінг" вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Херох щодо порівняння якості виробленої нею продукції із успішнішими на той час японськими аналогами. Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим підходом [7].

У сучасних умовах бенчмаркінг є важливим інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє не лише визначити поточний рівень ефективності, але й встановити реалістичні цілі для покращення. Порівнюючи свої показники з лідерами галузі, компанії можуть виявити прогалини у своїй діяльності та розробити стратегії для їх усунення. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку, де швидка адаптація до змін є ключовим фактором успіху [8].

Застосування бенчмаркінгу в практиці управління дозволяє підприємствам не лише підвищити свою ефективність, але й зміцнити позиції на ринку. Цей метод сприяє розвитку культури постійного вдосконалення та інновацій, що є необхідними для досягнення довгострокового успіху в конкурентному середовищі [9].

Метод PESTEL аналізу є ефективним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє підприємствам глибоко зануритися у вивчення зовнішнього середовища, систематично ідентифікуючи шість ключових чинників, що впливають на їх діяльність. Цей підхід, що виник як розширення первісного аналізу PEST (політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників), згодом був доповнений двома додатковими елементами – екологічним та правовим, що відображають зростаючу значущість екологічних стандартів і постійних змін у законодавстві. Завдяки своїй всеохоплюючій природі, PESTEL аналіз дозволяє підприємствам не лише виявити поточні макроекономічні тенденції, але й оцінити потенційні можливості та загрози для стратегії організації. Наприклад, політичні чинники охоплюють вплив урядової політики, регуляторних рішень і геополітичних змін, які можуть як стимулювати інвестиції, так і створювати додаткові бар'єри для бізнесу; економічні ж аспекти враховують макроекономічні показники, як-от рівень інфляції, валютні коливання та загальний економічний клімат, що прямо впливають на купівельну спроможність споживачів; соціальні чинники розкривають зміну демографії, культурні трансформації та змінювані споживчі преференції, що мають безпосередній вплив на формування попиту; технологічний сектор визначає швидкість інновацій, цифрової трансформації та

автоматизації, що можуть суттєво змінити бізнес-моделі; екологічні умови вимагають адаптації до нових стандартів сталого розвитку та екологічної відповідальності; а правові фактори зосереджують увагу на дотриманні нормативних вимог та юридичних змін, які можуть значно вплинути на операційну діяльність компаній [10]. Схема PESTEL аналізу зображена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Схема PESTEL аналізу

Розроблено автором на основі джерела [10]

Методика PESTEL аналізу набуває особливої актуальності при оцінці конкурентоспроможності підприємств, адже вона допомагає віднайти взаємозв'язок між зовнішніми впливами та внутрішніми спроможностями компанії. Підприємства, проводячи детальний аналіз кожного з шести компонентів, отримують комплексне розуміння своєї позиції на ринку, що дозволяє їм своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та знаходити нові можливості для зростання. Наприклад, виявлення тенденцій щодо змін у законодавстві чи технологіях може стати каталізатором для впровадження інноваційних рішень, які забезпечать конкурентну перевагу над іншими гравцями ринку. При інтеграції PESTEL аналізу з іншими методами, такими як SWOT аналіз, підприємства отримують деталізований інструментарій для оцінки як внутрішніх сильних сторін,

так і зовнішніх можливостей, що дозволяє краще координувати стратегію виходу на нові ринки та оптимізувати бізнес-процеси [11].

Крім того, застосування PESTEL аналізу у процесі оцінки конкурентоспроможності сприяє виявленню макроризиків, які можуть вплинути на стійкість бізнес-моделі та подальший розвиток компанії. Підприємства, орієнтуючись на цей метод, аналізують не лише поточний стан ринку, але й прогнозують зміни в політичних, економічних і технологічних умовах, що безпосередньо впливають на конкурентну боротьбу. Наприклад, інноваційні технологічні розробки або несподівані зміни в регуляторній базі можуть бути використані для створення нових конкурентних переваг, якщо система управління підприємством здатна швидко адаптуватися до них. Таким чином, PESTEL аналіз стає невід'ємною частиною стратегічного планування, допомагаючи компаніям здійснювати своєчасне коригування бізнес-стратегії для підтримки лідерства в умовах швидкоплинного ринкового середовища [12].

Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, регулярне проведення PESTEL аналізу дозволяє підприємствам не лише залишатися в курсі поточних тенденцій, але й прогнозувати майбутні події, що відкривають нові можливості або несуть додаткові ризики. Такий підхід сприяє не тільки адаптивності, а й стратегічній гнучкості, що є ключовими чинниками успішного функціонування в умовах глобалізації та стрімкого технічного прогресу. Завдяки інтеграції даних, отриманих із застосуванням PESTEL аналізу, керівництво організацій може приймати зважені рішення, що базуються на комплексному розумінні зовнішнього впливу на конкурентоспроможність, що, у свою чергу, дозволяє підтримувати та зміцнювати позиції компанії на ринку.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного управління, що базується на систематичному дослідженні сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, які походять від зовнішнього середовища. У науковій літературі підкреслюють, що SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні, оскільки дозволяє враховувати різні об'єкти дослідження (продукцію, підприємство, ринок тощо) і допомагає уникнути

потрапляння організації в кризову ситуацію. Цей підхід у загальних рисах передбачає спочатку визначення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, а потім – пошук взаємозв'язків між ними для формування ефективної стратегії [13].

Головне завдання SWOT-аналізу полягає в отриманні повної й достовірної інформації про внутрішній потенціал фірми та про ті зовнішні чинники, які можуть впливати на її діяльність. Методика SWOT-аналізу передбачає одночасне дослідження внутрішнього середовища підприємства (його ресурсів, кадрового потенціалу, виробничих можливостей) і зовнішнього середовища (ринку, конкурентів, економічного середовища). Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити ситуацію: сильні сторони формують конкурентні переваги підприємства, слабкі сторони вказують на внутрішні проблеми, можливості сигналізують про шляхи росту, а загрози свідчать про зовнішні виклики. Інтеграція цих факторів відкриває перспектива вибору напрямів стратегії, спрямованої на підвищення ефективності роботи та конкурентоспроможності [14].

SWOT-аналіз є невід'ємною складовою стратегічного планування: завдяки цьому інструменту керівники глибше розуміють внутрішні ресурси організації і їх роль у досягненні конкурентних переваг. Застосування SWOT-аналізу у стратегічному управлінні забезпечує чітке виявлення унікальних цінностей фірми та об'єктивне співставлення внутрішнього потенціалу з ринковими можливостями. У результаті SWOT-аналіз допомагає сформуванню чіткі пріоритети в розвитку: підсилити сильні сторони, нейтралізувати слабкі, реалізувати зовнішні можливості та протистояти загрозам. Водночас важливим є поєднання SWOT з іншими підходами (наприклад, PESTEL-аналізом або аналізом п'яти сил Портера) для всебічної оцінки конкурентного середовища. Простота та універсальність SWOT-методу робить його цінним як для великих корпорацій, так і для малих підприємств, що прагнуть зрозуміти свою конкурентну позицію на ринку. [15]

SWOT-аналіз дуже часто використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність розглядається як здатність фірми утримувати чи покращувати свою позицію на ринку,

забезпечувати прибутковість і задовольняти потреби споживачів. На прикладі торгівельних підприємств доведено, що проведення SWOT-аналізу дає можливість виявити ключові чинники конкурентоспроможності: сильні сторони (наприклад, репутація, якість товарів, широка мережа) визначають конкурентні переваги, а слабкі сторони свідчать про проблемні аспекти, які треба подолати. У межах SWOT-аналізу виділяють типові завдання: встановлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам підприємства; аналіз загроз ринку і розробка заходів їхнього нейтралізування; зіставлення сильних сторін із ринковими можливостями; визначення стратегічних напрямів подолання слабкостей і формування стратегічних пріоритетів. Ці завдання спрямовані на те, щоб перетворити результати аналізу в конкретні кроки щодо підвищення конкурентоспроможності [14].

Зокрема, практичні дослідження показують, що SWOT-аналіз дозволяє сформувати цілісну картину конкурентоспроможності підприємства. Так, на прикладі компанії у будівельній торгівлі було встановлено: SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів оцінювання конкурентоспроможності. Він передбачає системну ідентифікацію сильних і слабких сторін фірми, а також зовнішніх можливостей і загроз, що дає змогу отримати загальну характеристику конкурентної позиції компанії та визначити напрями її подальшого розвитку. Успішне застосування SWOT-аналізу дозволяє підприємству «обійти своїх конкурентів та зайняти перше місце на ринку» після реалізації низки стратегічних заходів [14,16].

Таким чином, SWOT-аналіз слугує важливим інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства. Науково-аналітичні джерела підкреслюють, що завдяки дослідженню внутрішніх сильних і слабких сторін разом із зовнішніми можливостями і загрозами, менеджмент підприємства отримує практичні рекомендації для створення конкурентних переваг. У підсумку, SWOT-аналіз допомагає адаптувати стратегію розвитку компанії до умов ринку та забезпечити стійкі позиції в умовах конкуренції [14].

Метод «п'яти сил» Портера - це класичний інструмент аналізу конкурентного середовища підприємства, розроблений на основі теорії конкурентоспроможності. Він був вперше представлений у праці Портера 1979 року і полягає в оцінюванні п'яти ключових «сил» конкуренції, що визначають привабливість та рентабельність галузі. Як зазначає сам Портер, «аналіз цих сил висвітлює фундаментальну привабливість галузі, розкриває основні драйвери середньої прибутковості галузі та дає уявлення про те, як буде розвиватися рентабельність у майбутньому». Іншими словами, модель п'яти сил показує, наскільки перспективною є конкретна галузь: чим сприятливіші умови конкуренції за цими силами, тим вища середня норма прибутковості в ній. П'ять сил Портера розглядаються як частина мікросередовища компанії, яка протиставляється макросередовищу [4,17].

У моделі виділяють саме п'ять сил, що чинять тиск на підприємство. Цим факторам відповідають: інтенсивність суперництва між існуючими конкурентами в галузі; загроза появи нових учасників на ринку; загроза заміщення товарів або послуг альтернативними; ринкова влада постачальників (ступінь впливу постачальників на умови співпраці); та ринкова влада споживачів. Перші три сили стосуються взаємодії конкурентів на рівні галузі – власне конкуренція між існуючими фірмами, ризик появи замінних товарів та ймовірність виходу нових фірм на ринок – тоді як дві інші сили описують характерні відносини по ланцюгу постачання: ступінь залежності компанії від нечисленних чи сильних постачальників та від впливових покупців. Таке розділення дозволяє повністю охопити всі базові детермінанти галузевої конкуренції [4][17].

Кожна сила розкладається на набір конкретних чинників. Наприклад, інтенсивність внутрішньогалузевої конкуренції визначається концентрацією компаній у галузі, темпами її зростання, структурою витрат підприємств, ступенем диференціації продукції та іншими бар'єрами виходу чи входу на ринок. Висококонкурентний ринок характеризується низькою концентрацією, насиченням попиту, схожістю товарів і відсутністю бар'єрів, що посилює конкуренцію. Навпаки, складні бар'єри входу (ліцензії, значні початкові витрати,

потреба в технологіях, каналах збуту тощо) стримують нових гравців і роблять ринок більш прибутковим для старих підприємств [9,17].

Особлива цінність моделі Портера полягає у визначенні конкурентних позицій саме конкретного підприємства в галузі. Використовуючи п'ятисильовий аналіз, менеджер може з'ясувати, які сили найбільше стримують або сприяють прибутку підприємства. Наприклад, сильна влада покупців чи висока ймовірність появи замінників сигналізують про слабкість конкурентної позиції, тоді як високі бар'єри входу та велика ринкова влада постачальників часто сприймаються як доцільні заходи стримування конкуренції. Таким чином, за допомогою системної оцінки кожної сили можна зробити висновки про конкурентоспроможність підприємства. Метод п'яти сил Портера дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі... і визначити місце підприємства в цілому ринковому середовищі. Іншими словами, цей аналіз виявляє, наскільки вигідно підприємству функціонувати в обраній галузі, і які зовнішні обставини слід брати до уваги при формуванні конкурентної стратегії. Знаходячи слабкі ланки у своїй конкурентній системі, керівництво може розробити конкретні заходи для підвищення стійкості – наприклад, шукати диференціацію продукції, знижувати залежність від окремих постачальників чи розширювати клієнтську базу. Саме тому сьогодні аналіз п'яти сил вважається одним з провідних інструментів діагностики конкурентоспроможності підприємства та основою прийняття стратегічних рішень [18].

Метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства, заснований на теорії ефективної конкуренції, передбачає комплексний підхід до визначення рівня конкурентоспроможності через вимірювання ефективності функціонування основних структурних елементів організації. Теорія ефективної конкуренції виходить з припущення, що найконкурентоспроможнішими є ті підприємства, в яких діяльність усіх служб і підрозділів організована найефективніше, з раціональним використанням наявних ресурсів. Таким чином, конкуренція у цій моделі розглядається не лише як зовнішній тиск ринку, а як внутрішня потреба в оптимізації власних процесів і потенціалу підприємства [19].

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації. Для переведення показників у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками можуть бути: середньогалузеві показники; показники конкуруючої організації або організації — лідера на ринку; ретроспективні показники підприємства. Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» — на рівні базового; «15 балів» — значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, приведеними в таблиці 1.7

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства. Таке оцінювання конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Таблиця 1.6 - Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку / позитивна тенденція
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)		
1.1. Рівень витрат (РВ)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$РВ = \Phi. 2 \text{ Р. } 040 / \Phi. 2 \text{ Р. } 035$ (зниження)
1.2. Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 1 \text{ Р. } 030 (\Gamma. 3 + \Gamma. 4) \times 0,5$ (збільшення)
1.3. Рентабельність товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$РТ = \Phi. 2 \text{ Р. } 050 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 040$ (збільшення)
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \text{СЧР}$ (збільшення)
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \text{Р. } 380 / \text{Р. } 640 > 0,5$

Продовження таблиці 1.6

2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює ймовірність банкрутства	$KП = P. 260 / P. 620 > 2$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$KЛ = (P. 220 + P. 230 + P. 240) / P. 620 > 0,2$
2.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	Характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господарської діяльності	$KО = \Phi. 2 P. 035 / \Phi. 1 P. 260 (Г. 3 + Г. 4) \times 0,5$ (збільшення)
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)		
3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \Phi. 2 P. 220 \times 100\% / \Phi. 2 P. 035$ (збільшення)
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	$KЗ = \Phi. 1 P. 130 - \Phi. 2 P. 035 / \Phi. 2 P. 035$ (зменшення)
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$KВ = \Phi. 1 P. 130 / \text{Виробнича потужність}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$KР = \Phi. 2 P. 80 / \Phi. 2 P. 100 (Г. 3 - Г. 4)$ (збільшення)
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідної до його призначення	Комплексний метод оцінювання (збільшення)
4.2. Ціна товару		(збільшення)

На основі джерела [19]

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника. Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККП} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФС} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}$$

де ККП – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕВ — значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФС — значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ — значення критерію ефективності організації збуту товару;

КТ — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані отак:

$$\text{ЕП} = 0,31\text{РВ} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{РТ} + 0,1\text{ПП}$$

де РВ — показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф — показник фондівіддачі;

РТ — показник рентабельності товару;

ПП — показник продуктивності праці.

$$\text{ФС} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КО}$$

де КА — коефіцієнт автономії організації;

КП — коефіцієнт покриття організації;

КЛ — коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО — коефіцієнт обертання оборотних коштів.

$$\text{ЕЗ} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{КВ} + 0,14\text{КР}$$

де РП — рентабельність продажу продукції ;

КЗ — коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

КВ — коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

КР — коефіцієнт ефективності реклами.

Розглянутий метод має явні переваги. Він зручний для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена

експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною [19].

Висновки до 1 розділу

Розділ містить аналіз теоретичних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємства, розкриваючи його як багатогранну категорію, в якій економічні, стратегічні та маркетингові аспекти тісно переплетені. Конкурентоспроможність – це не просто один із показників ефективності діяльності, а динамічна характеристика, яка змінюється разом із зовнішніми ринковими умовами, технологічним розвитком та інноваційними зрушеннями. Підприємство здатне досягти успіху та виживання лише тоді, коли воно вміє не тільки ефективно конкурувати за допомогою оптимального рівня якості продукції і послуг, але й постійно впроваджувати інновації, адаптувати свої процеси і стратегічно реагувати на зміни в оточуючому середовищі.

Були розглянуті різні компоненти, що формують конкурентну перевагу, починаючи від внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства й закінчуючи зовнішніми перспективами зростання. Окремо аналізується вплив таких факторів, як якість продукції, цінова політика, інноваційний потенціал та ефективність управлінських рішень, що в сукупності створюють основу для досягнення тривалої конкурентоспроможності. Підкреслюється що підприємство є глибоко залежним від здатності коригувати власну діяльність і структуру з урахуванням змін у ринковому середовищі, що робить процес стратегічного управління надзвичайно важливим для його стабільного розвитку.

Розглянуті сучасні методики – бенчмаркінг, аналіз PESTEL, SWOT-аналіз, а також модель п'яти сил Портера. Ці методи не лише дозволяють провести комплексну діагностику поточного стану підприємства, але й виявити слабкі місця та потенційні можливості для подальшого зростання. Використання цих інструментів створює можливість для формування реалістичних стратегічних цілей, завдяки яким підприємство може оперативно адаптуватися до зовнішніх

викликів, впроваджувати інновації та оптимізувати виробничо-експлуатаційні процеси.

Розділ охоплює питання розширення діяльності підприємства, розглядаючи його як один з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності. Сюди входить диверсифікація продукції та послуг, географічна експансія, модернізація виробничих потужностей і оптимізація логістичних процесів, що дозволяє не лише зменшити залежність від внутрішніх коливань, але й забезпечити стабільне зростання в умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції.

Таким чином, представлений матеріал демонструє, що конкурентоспроможність підприємства є результатом комплексної взаємодії внутрішніх ресурсів з зовнішніми впливами. Для досягнення сталого розвитку підприємство повинно систематично вдосконалювати свої процеси, впроваджувати інновації та ефективно управляти як своїми ресурсами, так і адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Цей підхід дозволяє не лише займати лідерські позиції на сучасному ринку, але й створювати фундамент для довгострокового зростання та стабільності, що є необхідними умовами успішної стратегії в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МУКАЧІВСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» — це одне з найстаріших та найвідоміших підприємств легкої промисловості Закарпатської області, засноване ще у 1945 році. Підприємство має багаторічну історію розвитку, модернізації та адаптації до сучасних ринкових умов. Станом на сьогоднішній день фабрика функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю і продовжує активно розвивати своє виробництво, орієнтуючись як на внутрішній, так і на зовнішній ринок.

Основною спеціалізацією компанії є виробництво жіночого та дитячого одягу — зокрема жакетів, брюк, курток, суконь та іншої продукції з текстильних та трикотажних матеріалів. Завдяки сучасному швейному обладнанню провідних світових брендів (COVEMAT, JUKI, PFAFF тощо), підприємство забезпечує високу якість продукції та дотримання технологічних стандартів. Одяг виготовляється з таких матеріалів, як вельвет, джинс, штучні та синтетичні тканини.

ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» активно співпрацює з партнерами з Європи: здійснює експорт до Німеччини та імпортує сировину й обладнання з Австрії та Німеччини. Штат фабрики налічує понад 200 працівників, серед яких — досвідчені технологи, швачки, менеджери та інженери, що забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Компанія займає активну позицію в соціально-економічному житті регіону, надаючи робочі місця та сприяючи розвитку місцевого бізнес-середовища. Завдяки поєднанню багаторічного досвіду, сучасних технологій та стабільної команди, ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» залишається конкурентоспроможним виробником на ринку легкої промисловості України [20].

Таблиця 2.1 - Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Категорія	Інформація
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Мукачівська швейна фабрика»
Код ЄДРПОУ	30600943
Дата заснування	1945 рік
Реєстрація ТОВ	08.09.1999
Юридична адреса	Україна, Закарпатська обл., м. Мукачеве, вул. Маргітича Івана, 33
Керівник	Обертюх Терезія Ласлівна
Статутний капітал	1 800 000 грн
Основна діяльність (КВЕД)	14.13 — Виробництво іншого верхнього одягу
Додаткові КВЕДи	13.92 — Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу 46.41 — Оптова торгівля текстильними товарами 56.10 — Діяльність ресторанів 68.20 — Надання в оренду нерухомості
Продукція	Жіночий та дитячий одяг (жакети, спідниці, брюки, комбінезони, нічні сорочки, куртки, пальта, білизна тощо)
Матеріали	Вельвет, джинс, синтетичні та штучні волокна
Зовнішньоекономічна діяльність	Експорт: Німеччина Імпорт: Австрія, Німеччина
Кількість працівників	220 осіб (2024 рік)
Обладнання	COVEMAT, ZOMTEX, JUKI, MAJER, PFAFF, SIRUBA
Телефон	(03131) 22127
E-mail	msfabrik@ukr.net

Розроблено автором на основі даних [20][21]

ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» має стабільні позиції на ринку текстильного виробництва. Завдяки багаторічному досвіду та широкому асортименту продукції підприємство забезпечує конкурентоспроможність у галузі.

Організаційна структура. ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» має чітку організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління всіма бізнес-процесами. Структура підприємства є лінійно-функціональною, що сприяє оперативному ухваленню рішень, чіткому розмежуванню відповідальності та ефективній координації роботи всіх відділів.

На вищому рівні управління знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні напрями розвитку та контролює фінансово-господарську діяльність. На середньому рівні управління працюють виконавчий директор, головний бухгалтер, начальник виробництва, керівник відділу кадрів та керівник відділу збуту. Виконавчий директор координує оперативну діяльність підприємства, головний бухгалтер відповідає за фінансовий облік, начальник виробництва організовує технологічний процес, а керівники кадрового та збутового відділів забезпечують управління персоналом та реалізацію продукції.

Нижчий рівень управління складається з виробничих, комерційних та підтримуючих підрозділів. Виробничий відділ включає цех пошиття, цех розкрою та відділ технічного контролю (ВТК), що забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам якості. Відділ постачання займається закупівлею сировини та матеріалів, а бухгалтерія веде фінансовий облік та звітність. Відділ кадрів здійснює кадрове діловодство, контроль за дотриманням трудового законодавства та організацію навчальних заходів для персоналу. Відділ збуту та маркетингу забезпечує просування продукції на ринку, аналізує конкурентне середовище та займається роботою з клієнтами. Склад готової продукції та транспортний відділ організовують логістичні процеси, зберігання та доставку товарів.

Така організаційна структура дозволяє підприємству ефективно координувати виробничі й управлінські процеси, підтримувати високий рівень якості продукції та забезпечувати конкурентні позиції на ринку. Організаційна структура швейної фабрики зображена на рисунку 2.1.

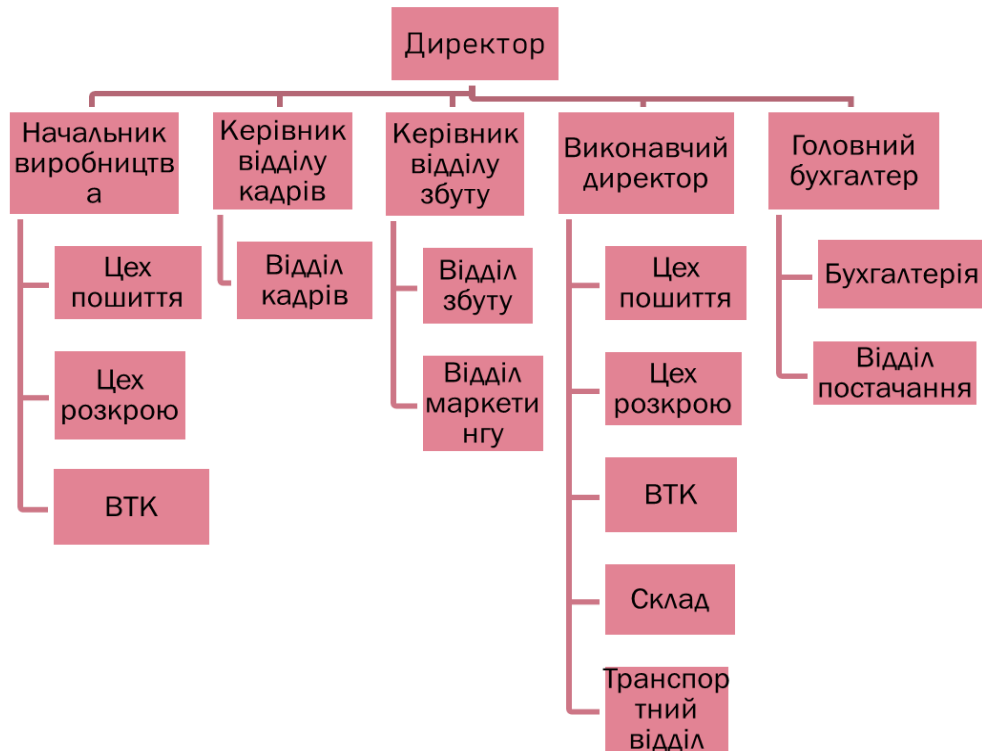


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Розроблено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура досить гнучка, що дає змогу підприємству швидко адаптуватися до змін на ринку, ефективно реагувати на виклики та забезпечувати стабільну діяльність у легкій промисловості.

Аналізуючи ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» важливо сформулювати загальну динаміку її фінансово-економічного стану за період 2020-2024 року. Нижче наведу таблицю за цей період.

Таблиця 2.2 - Економічні показники ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка	88 457 000	81 958 000	103 907 000	121 376 000	95 511 000
Чистий прибуток, ₴	12 367 000	– 2 991 000	4 881 000	14 768 000	7 238 000
Активи, ₴	41 855 000	38 283 000	44 650 000	60 629 000	65 843 000
Зобов'язання, ₴	4 134 000	3 553 000	5 039 000	6 250 000	4 226 000
Кількість працівників	263	255	252	236	220

Розроблено автором на основі даних [22]

У результаті аналізу видно, що виручка досягла піку в 2023 році, після чого спостерігається корекція назад до рівня 2022-го, що може бути пов'язано зі стабілізацією ринкових умов та оптимізацією цінової політики. Чистий прибуток виявився мінусовим лише в 2021 році – невеликий збиток був перекритий наступного року завдяки підвищенню виручки та зниженню собівартості. Зростання активів разом зі зниженням зобов'язань у 2024 році свідчить про зміцнення капітальної бази та ефективне управління борговим навантаженням. Зменшення чисельності персоналу паралельно з коливанням виручки й прибутку вказує на постійну роботу з підвищення продуктивності праці та оптимізації штату. У підсумку, за цими показниками ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» демонструє ознаки поступового фінансового оздоровлення та готовності до подальшого розвитку за умови стабільного попиту та ефективного контролю витрат.

Далі проведемо розрахунки продуктивності праці. Цей аналіз дасть змогу оцінити ефективність використання трудових ресурсів. У таблиці подані показники чисельності персоналу, загальної виручки та виробітку на одного працівника на період 2020-2024 років.

Розрахунки будуть проводитися за формулою:

Продуктивність праці = Виручка/чисельність персоналу

Для прикладу візьмемо 2020 рік, виручка за 2020 рік становить 88 457 000 грн, коли кількість працівників станом на 2020 рік становить 263 (див. таблиця 2.2).

Проводимо розрахунок:

Продуктивність праці = $88457000/263 = 336338,403$ грн./рік

Отже продуктивність праці станом на 2020 рік становить 336338,403 гривні на рік для одного робітника. Аналогічно розрахункам за 2020 рік проводимо розрахунки для 2021-2024 років.

Таблиця 2.3 - Продуктивність праці ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Рік	Виручка грн.	Чисельність персоналу	Продуктивність праці грн/особа
2020	88 457 000	263	336338,403
2021	81 958 000	255	321403,922

Продовження таблиці 2.3

2022	103 907 000	252	412329,365
2023	121 376 000	236	514305,085
2024	95 511 000	220	434140,909

Розроблено автором на основі даних [22]

На основі результатів аналізу можна побачити, що динаміка продуктивності праці на підприємстві демонструє зростання ефективності, від 321403,922 грн./особа до 434140,909 грн./особа. Бачимо зростання використання трудових ресурсів, навіть при умові того, що протягом всього періоду спостерігається скорочення чисельності персоналу. Це вказує на підвищення організаційної ефективності підприємства.

Після аналізу продуктивності праці перейдемо до оцінки фінансової стійкості підприємства. Наступним етапом аналізу є оцінка ліквідності підприємства. Це дасть нам поняття здатності своєчасно виконувати поточні зобов'язання та надасть характеристику фінансової стабільності ТОВ Мукачівська швейна фабрика. Будуть розраховані такі показники як: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Почнемо наші розрахунки з коефіцієнту поточної ліквідності. Він вкаже наскільки поточні активи покривають короткострокові зобов'язання, та відобразить загальну картинку здатності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» погашати свої заборгування в найближчий період.

Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ) розраховується за формулою:

$$\text{КПЛ} = \text{Оборотні активи} / \text{поточні зобов'язання}$$

Для розрахунків будемо використовувати данні оборотних активів та поточних зобов'язань станом на 2020-2024 рік [23].

Таблиця 2.4 - Оборотні активи ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» періодом 2020-2024 рр.

Рік	Тис. Грн
2020	35 673.00
2021	33 196.00
2022	40 651.00

Продовження таблиці 2.4

2023	57 134.00
2024	62 676.00

Розроблено автором на основі даних [22]

Далі зображу таблицю поточних зобовязань для ТОВ «Мукачівська швейна фабрика».

Таблиця 2.5 - Поточні зобовязання ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» періодом 2020-2024 рр.

Рік	Тис. Грн
2020	4 134.00
2021	3 553.00
2022	5 039.00
2023	6 250.00
2024	4 226.00

Розроблено автором на основі джерела [22]

Повертаємося до розрахунку КПЛ, оборотні активи за 2020 рік становили 35 673 тис. Грн., поточні зобовязання склали 4134 тис.грн, підставляємо данні значення у формулу та отримуємо:

$$\text{КПЛ} = 35673/4134 = 8,63, \text{ або } 863\%$$

Аналогічно цьому розрахунку проводимо розрахунок і для минулих років. Результати розрахунків я сформулю в таблицю:

Таблиця 2.6 - Динаміка КПЛ ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» періодом 2020-2024 рр.

Рік	КПЛ (числове значення)	КПЛ (Значення в відсотках)
2020	8,63	863
2021	9,34	934
2022	8,07	807
2023	9,14	914
2024	14,83	1483

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Наступним я розрахую коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ). Він допоможе нам визначити здатність підприємства погасити поточні зобовязання

без врахування товарних запасів, тобто за рахунок найбільш ліквідних активів (гроші, дебіторська заборгованість).

Таблиця 2.7 - Запаси ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» періодом 2020-2024 рр.

Рік	Тис. Грн
2020	581.00
2021	6 330.00
2022	1 240.00
2023	713.00
2024	4 301.00

Розроблено автором на основі джерела [22]

Формула КШЛ розраховується відношенням різниці Оборотних активів та запасів до поточних зобовязань:

$$\text{КШЛ} = (\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобовязання}$$

Для прикладу розрахунку візьму 2020 рік, в цей період оборотні активи склали 35 673 тис. грн, запаси склали 581 тис. грн, поточні зобовязання склали 4134 тис. грн. Підставляємо ці значення у формулу:

$$\text{КШЛ} = (35673 - 581) / 4134 = 8,49, \text{ або } 849\%$$

Аналогічно попередньому коефіцієнту, зображу динаміку КШЛ за останні 5 років в таблиці:

Таблиця 2.8 - Динаміка КШЛ ТОВ «Мукачівська Швейна фабрика» періодом 2020-2024 рр.

Рік	КПЛ (числове значення)	КПЛ (Значення в відсотках)
2020	8,49	849
2021	7,56	756
2022	7,82	782
2023	9,03	903
2024	13,81	1381

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Далі я розрахую коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ). Він відобразить частку короткострокових зобовязань, які підприємство в змозі покрити миттєво тільки за рахунок грошових коштів та еквівалентів.

Таблиця 2.9 - Грошові кошти та еквіваленти ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» періодом 2020-2024 рр.

Рік	Тис. Грн
2020	31 877.00
2021	23 048.00
2022	31 858.00
2023	41 442.00
2024	49 604.00

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Формула КАЛ розраховується відношенням грошових коштів та еквівалентів до поточних зобовязань:

$$\text{КАЛ} = \text{Грошові кошти та еквіваленти} / \text{Поточні зобовязання}$$

Для прикладу розрахунку візьму 2020 рік, в цей період грошові кошти та еквіваленти склали 31 877 тис. грн, поточні зобовязання склали 4134 тис. грн. Підставляємо ці значення у формулу

$$\text{КАЛ} = 31877/4134$$

Аналогічно попередньому коефіцієнту, зображу динаміку КАЛ за останні 5 років в таблиці:

Таблиця 2.10 - Динаміка КАЛ ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» періодом 2020-2024 рр.

Рік	КПЛ (числове значення)	КПЛ (Значення в відсотках)
2020	7,71	771
2021	6,49	649
2022	6,32	632
2023	6,63	663
2024	11,74	1174

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Для зручності аналізу та подальших висновків я сформулю зведену таблицю, в якій будуть представлені всі ключові показники ліквідності ТОВ «Мукачівська

швейна фабрика» за період 2020–2024 років. Це дозволить наочно порівняти динаміку коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності та зробити обґрунтовані висновки щодо фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.11 - Динаміка Коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» періодом 2020-2024 рр.

Рік	КПЛ	КШЛ	КАЛ
2020	8.63	8.49	7.71
2021	9.34	7.56	6.49
2022	8.07	7.82	6.32
2023	9.14	9.03	6.63
2024	14.83	13.81	11.74

Розроблено автором на основі власних розрахунків

На основі аналізу коефіцієнтів ліквідності за 2020–2024 роки можна зробити висновок, що ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» демонструє високий рівень платоспроможності протягом усього досліджуваного періоду. Показники поточної (КПЛ), швидкої (КШЛ) та абсолютної ліквідності (КАЛ) стабільно перевищують нормативні значення, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Особливо варто відзначити значне зростання всіх трьох показників у 2024 році: коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 14,83, швидкої — до 13,81, а абсолютної — до 11,74. Така динаміка свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства, зростання обсягу грошових коштів та їх еквівалентів, а також про ефективне управління оборотними активами, зокрема дебіторською заборгованістю.

2.2 Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства

ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» працює в сегменті легкого машинобудування — виробництві одягу, де конкуренція диктується швидкими змінами модних тенденцій, ціновими війнами та вимогами до якості. Щоб зберегти й наростити частку ринку як на внутрішньому, так і на експортному напрямках,

підприємству необхідно системно оцінювати власні конкурентні позиції та вчасно адаптувати стратегії. Такий аналіз дає змогу визначити, у яких процесах фабрика відстає від лідерів галузі, а де навпаки — має незаперечні переваги.

У процесі оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» будуть застосовані як класичні, так і спеціалізовані інструменти стратегічного аналізу. Серед них — метод бенчмаркінгу для порівняння виробничих і логістичних показників із найуспішнішими гравцями ринку, SWOT-аналіз для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін разом із зовнішніми можливостями й загрозами, PESTEL-аналіз для дослідження макрооточення, модель п'яти сил Портера для оцінки конкуренції на рівні галузі та метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, який акцентує внутрішню злагодженість процесів і раціональне використання ресурсів.

Усі ці методики були докладно описані в попередніх розділах і зараз будуть адаптовані до діяльності фабрики. Для початку зосередимося на бенчмаркінгу, аби порівняти ключові етапи швейного виробництва та логістичні рішення ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» з передовими практиками галузі й виявити, які кроки з покращення варто застосувати насамперед.

1. Модернізація та цифровізація виробництва. Українські підприємства активно впроваджують цифрові технології та автоматизацію. Методика ADMA, яка охоплює сім ключових напрямків розвитку, зокрема автоматизацію, цифрову фабрику та екологічну ефективність, стала популярною серед малих та середніх підприємств (МСП) у Європі та Україні. Польські МСП, наприклад, активно інвестують в автоматизацію виробничих процесів, удосконалення систем контролю якості та роботизацію. Водночас, гнучкість виробничих процесів та інтеграція управлінських систем залишаються недооціненими напрямками [23].

2. Енергоефективність та екологічна трансформація. Зростає увага до енергоефективності та сталого розвитку. Українські підприємства впроваджують енергоаудити, системи моніторингу споживання енергії та автономні енергосистеми. Також розглядається використання чистих матеріалів та

впровадження цифрових паспортів продукції для забезпечення прозорості та відповідності екологічним стандартам [23].

3. Впровадження Lean-підходів. Lean-методології допомагають оптимізувати виробничі процеси. Наприклад, компанія Garne впровадила Lean-підходи, що призвело до підвищення продуктивності, скорочення браку та зменшення витрат. Такі практики можуть бути корисними для підвищення ефективності виробництва [24].

Спираючись на провідні міжнародні практики, можна виділити два ключові підходи до розвитку швейної галузі. Індія робить ставку на масштабне розширення текстильного виробництва за рахунок створення спеціалізованих індустриальних «мега-парків», які поєднують виробничу, логістичну та інфраструктурну складову. Водночас акцент робиться на впровадженні відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні установки, що сприяє зниженню викидів та підвищенню енергоефективності [25].

Велика Британія, у свою чергу, демонструє тренд на повернення виробництва в країну задля скорочення логістичних витрат, зменшення вуглецевого сліду та підвищення прозорості ланцюгів постачання. В рамках цієї стратегії активно модернізуються виробничі потужності, здійснюється підготовка персоналу та розвивається інфраструктура. Обидві моделі — як індійська індустриалізація з орієнтацією на «зелену» енергію, так і британська децентралізація з фокусом на сталий розвиток — задають вектор трансформацій, актуальних і для українських підприємств [26].

Для підвищення конкурентоспроможності та відповідності сучасним вимогам ринку ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» доцільно звернути увагу на кілька стратегічних напрямів розвитку. Насамперед варто оцінити рівень цифрової зрілості підприємства за методикою ADMA, що дозволить визначити потенціал для автоматизації виробничих процесів, впровадження сучасних цифрових систем управління та підвищення загальної гнучкості виробництва. Одночасно доцільно провести енергоаудит і встановити системи моніторингу споживання ресурсів з метою підвищення енергоефективності, а також розглянути перехід на

альтернативні джерела енергії, зокрема сонячну енергію. Для оптимізації виробничих процесів ефективним рішенням стане впровадження принципів Lean-виробництва: стандартизація операцій, зменшення втрат, навчання персоналу та візуальне управління через Канбан-системи. Додатково підприємству слід розвивати екологічну відповідальність, зокрема запровадити цифрові паспорти продукції для посилення прозорості походження товарів та використання сертифікованих екологічно чистих матеріалів у виробництві. Такі кроки сприятимуть не лише підвищенню ефективності, а й зміцненню репутації підприємства як сучасного, відповідального виробника.

Таблиця 2.12 - Бенчмаркінг ТОВ Мукачівська Швейна Фабрика

Напрямок розвитку	Зміст і пропозиції	Приклади
1. Модернізація та цифровізація виробництва	Проведення оцінки цифрової зрілості за методикою ADMA, впровадження автоматизації виробничих процесів, цифрових систем управління, підвищення гнучкості та інтеграція управлінських систем.	Польські МСП активно впроваджують роботизацію та цифрову трансформацію.
2. Енергоефективність та екологічна трансформація	Проведення енергоаудиту, встановлення систем моніторингу енергоспоживання, використання сонячної енергії та біомаси, впровадження цифрових паспортів продукції, перехід на екологічно чисті матеріали.	Індія впроваджує сонячну енергію в мега-парках, Україна – автономні енергосистеми.
3. Впровадження Lean-методологій	Використання Lean-інструментів навчання персоналу, зменшення витрат, браку та підвищення продуктивності виробництва.	Приклад компанії Garne: успішна оптимізація процесів.
4. Логістика та децентралізація	Аналіз логістичних ланцюгів, скорочення логістичних витрат, повернення частини виробництва ближче до ринку збуту для підвищення прозорості та сталості постачань.	Британська стратегія децентралізації та повернення виробництва на батьківщину.

Продовження таблиці 2.12

5. Екологічна відповідальність	Впровадження цифрових паспортів продукції, використання сертифікованих чистих матеріалів, відповідність екологічним стандартам, формування «зеленого» іміджу підприємства.	Рекомендації APPAU, підтримка тенденції сталого розвитку.
--------------------------------	--	---

Розроблено автором на основі власного дослідження

Для розуміння зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність фабрики, проведено PESTEL-аналіз. Цей аналіз охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні аспекти, що формують операційне середовище підприємства. Метою цього звіту є надання керівництву ТОВ "Мукачівська швейна фабрика" всебічного розуміння зовнішніх чинників.

Політичні фактори:

Держава в Україні активно підтримує легку промисловість, пропонуючи різноманітні грантові програми для підприємств швейної галузі. Зокрема, програма "Власна справа" надає мікрогранти до 250 тисяч гривень за умови створення нових робочих місць. Також існують гранти на придбання обладнання, закупівлю сировини та навіть на покриття орендної плати, що може значно полегшити фінансовий тягар для фабрики [27,28].

Війна в Україні суттєво впливає на швейну галузь, створюючи як нові можливості, так і значні труднощі. З одного боку, зростає попит на одяг та текстильні вироби для військових та інших організацій, що може забезпечити стабільні замовлення. З іншого боку, багато підприємств стикаються з проблемами, такими як брак робочої сили через міграцію та мобілізацію, а також перебої з електропостачанням, що ускладнює виробничий процес [29,30].

Україна має низку діючих угод про вільну торгівлю з багатьма країнами світу, включаючи Європейський Союз, Канаду та Велику Британію. Ці угоди передбачають скасування або зниження митних зборів, що робить експорт української швейної продукції до цих країн більш вигідним та конкурентоздатним. Особливо важливим є приєднання України до конвенції Пан-Євро-Мед, що

дозволяє експортувати до ЄС товари, виготовлені з іноземної сировини, за нульовою ставкою [31,32,33].

Економічні фактори:

1. Високий рівень інфляції в Україні та обмежене зростання реальних доходів населення можуть негативно вплинути на купівельну спроможність споживачів, зокрема на попит на непершочергові товари, такі як одяг. У березні 2025 року інфляція в річному вимірі сягнула 14,6%, що значно обмежує можливості населення. Прогнозується, що у 2025 році реальне зростання купівельної спроможності буде незначним, близько 1%, що слід враховувати при плануванні обсягів виробництва та цінової політики [34,35,36].
2. Курс національної валюти, гривні, є досить нестабільним і зазнає значних коливань, що безпосередньо впливає на діяльність швейних підприємств. Ослаблення гривні може призвести до зростання вартості імпортової сировини та обладнання, збільшуючи собівартість продукції. Водночас, девальвація може підвищити конкурентоздатність експорту, роблячи українські товари дешевшими для іноземних покупців [37,38].
3. Легка промисловість України, зокрема швейна галузь, у 2024 році зіткнулася з певним спадом виробництва. За даними досліджень, значна частина компаній повідомила про скорочення обсягів виробництва через низку факторів, включаючи брак кваліфікованої робочої сили, перебої з електроенергією та зростання цін на сировину. Проте, значна кількість підприємств галузі продовжує свою діяльність та навіть експортує продукцію, демонструючи стійкість в умовах війни [39,40].

Соціальні фактори:

1. Демографічна ситуація в Україні зазнала значних змін через війну, включаючи масову міграцію населення за кордон та велику кількість внутрішньо переміщених осіб. Це призвело до суттєвого браку робочої сили на внутрішньому ринку праці, особливо кваліфікованих швачок та інших спеціалістів легкої промисловості. Пошук та утримання кваліфікованого

персоналу стає одним із ключових викликів для Мукачівської швейної фабрики [29,30].

2. Споживчі звички та переваги українців також зазнають трансформацій під впливом поточних подій. Зростає попит на практичний, зносостійкий одяг, зокрема для військових та волонтерських організацій, що може стати нішею для фабрики. Крім того, спостерігається зростання інтересу до українських брендів одягу на європейському ринку, що відкриває нові можливості для експорту якісної продукції з національним колоритом [41].

Технологічні фактори:

1. Впровадження сучасних технологій та обладнання є критично важливим для підвищення ефективності та конкурентоздатності швейного виробництва. Автоматизовані швейні машини дозволяють значно підвищити якість виробів, зменшити кількість браку та знизити залежність від ручної праці. Інвестиції в новітнє обладнання можуть допомогти Мукачівській швейній фабриці оптимізувати виробничі процеси та знизити собівартість продукції [42].
2. Існує значний потенціал для подальшої автоматизації та цифровізації різних етапів виробництва в легкій промисловості. Впровадження цифрових систем управління виробництвом, автоматизованого розкрою та інших технологій може призвести до значного підвищення продуктивності та покращення контролю якості. Використання сучасних інформаційних технологій також може оптимізувати логістику, управління запасами та комунікацію з клієнтами [43].

Екологічні фактори:

1. Питання екологічної відповідальності та сталого розвитку стають дедалі важливішими у світовій практиці ведення бізнесу, і швейна промисловість не є винятком. Хоча в наданих матеріалах немає конкретних згадок про екологічні стандарти для швейного виробництва в Україні, загальна тенденція до посилення екологічного регулювання вимагає від підприємств уважного ставлення до цих питань [44].

2. Впровадження екологічно чистих технологій виробництва, використання органічних та перероблених матеріалів, а також належна утилізація відходів можуть стати конкурентними перевагами для Мукачівської швейної фабрики. У світі зростає попит на екологічно сертифіковану продукцію, тому врахування екологічних факторів може відкрити нові ринки та залучити екологічно свідомих споживачів [45].

Юридичні фактори:

1. Діяльність швейних підприємств в Україні регулюється численними законодавчими актами, що охоплюють різні аспекти, включаючи ведення бізнесу, трудові відносини, оподаткування та митне регулювання. Мукачівська швейна фабрика повинна забезпечити повну відповідність усім вимогам чинного законодавства, щоб уникнути юридичних проблем та штрафних санкцій.
2. Для успішного експорту швейної продукції на міжнародні ринки, особливо до країн Європейського Союзу, необхідно відповідати певним стандартам якості та мати відповідні сертифікати. Українські виробники, які планують експортувати до ЄС, повинні враховувати вимоги щодо маркування, пакування та якості продукції. Асоціація "Укрлегпром" може надавати інформаційну підтримку та сприяти у питаннях сертифікації [45,46].

Таблиця 2.13 - PESTEL-аналіз ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Політичні(P)	Державна підтримка через грантові програми для розвитку та обладнання; вплив війни, що створює попит на військову продукцію, але ускладнює виробництво; вигідні умови експорту завдяки угодам про вільну торгівлю з ЄС та іншими країнами.
Економічні(E)	Висока інфляція та низьке зростання доходів населення, що може обмежити внутрішній попит; нестабільний курс гривні, який впливає на собівартість та експортну конкурентоздатність; спад виробництва в галузі через брак кадрів та інші економічні виклики.

Продовження таблиці 2.13

Соціальні (S)	Значний відтік населення та внутрішнє переміщення, що призводить до нестачі кваліфікованої робочої сили; зростання попиту на спеціалізований одяг для військових та підвищений інтерес до українських брендів на зовнішніх ринках.
Технологічні (T)	Необхідність впровадження сучасного автоматизованого обладнання для підвищення якості та ефективності виробництва; потенціал для цифровізації виробничих процесів для оптимізації управління та контролю якості.
Екологічні (E)	Зростаюча важливість екологічних стандартів та необхідність належної утилізації відходів виробництва; можливість використання екологічно чистих матеріалів як конкурентна перевага.
Юридичні (L)	Обов'язкове дотримання законодавства України у сфері бізнесу, праці та оподаткування; необхідність сертифікації продукції для експорту, особливо до країн Європейського Союзу.

Розроблено автором на основі власного дослідження

Швейна промисловість України переживає складний період, що характеризується впливом геополітичної ситуації, зокрема триваючої війни, але водночас демонструє значну стійкість та здатність до адаптації. Розуміння конкурентних сил, що діють у цій галузі, є надзвичайно важливим для виживання та подальшого розвитку таких підприємств, як «Мукачівська Швейна Фабрика». Метою цього аналізу є оцінка цих сил, виявлення основних викликів та перспектив, що стоять перед компанією. Структура легкої промисловості України, значну частину якої складають мікро- та малі підприємства, свідчить про фрагментований ринок з потенційно високою конкуренцією серед невеликих гравців. Такий ринковий ландшафт вимагає розуміння конкурентних механізмів для формування ефективної стратегії.

Загроза появи нових гравців. Швейна промисловість характеризується низькими бар'єрами для входу, проте спеціалізація «Мукачівської Швейної Фабрики» на жіночому верхньому одязі створює певні перешкоди через необхідність спеціалізованого обладнання та налагоджених зв'язків для моделі давальницької сировини. Хоча загалом вхід на ринок є легким, економічна нестабільність в Україні може стримувати нових гравців. Таким чином, специфіка

підприємства та економічні умови дещо зменшують загрозу нових конкурентів у цьому сегменті [47,48].

Переговорна сила постачальників. На українському ринку є багато постачальників текстилю та фурнітури, що обмежує переговорну силу окремих постачальників. Однак, галузь залежить від імпортової сировини, що робить підприємство вразливим до коливань світових цін та валютних курсів. Законодавство України надає «Мукачівській Швейній Фабриці» гнучкість у виборі постачальників, дозволяючи вільно досліджувати міжнародні варіанти [49].

Переговорна сила покупців. Залежність Мукачівської швейної фабрики від іноземних партнерів надає їм значну переговорну силу через великі обсяги замовлень та високу конкуренцію на світовому ринку. Угода про асоціацію з ЄС посилює конкуренцію серед українських виробників. На внутрішньому ринку домінування імпортного одягу та ринок вживаного одягу також надають покупцям значну переговорну силу.

Загроза товарів або послуг-замінників. Послуги з ремонту та переробки одягу є прямою альтернативою купівлі нового. Значною загрозою є ринок вживаного одягу («секонд-хенд»), особливо в Закарпатській області, через його доступність та низьку ціну. Споживачі також можуть обирати оновлення наявного одягу замість придбання нового.

Інтенсивність конкурентної боротьби серед існуючих учасників ринку. «Мукачівська Швейна Фабрика» діє в умовах значної конкуренції, зокрема з іншими великими виробниками в Закарпатській області. Кадровий голод у швейній промисловості регіону посилює конкуренцію за кваліфіковану робочу силу. Висока конкуренція в швейній промисловості України загалом та значна частка імпортного одягу створюють додатковий тиск на підприємство [50].

Далі проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Мукачівська швейна фабрика». Аналіз за моделлю SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на його діяльність. Такий підхід є важливим інструментом стратегічного планування, що допомагає визначити, у

якому напрямку рухатися компанії, щоб забезпечити свою стабільність, прибутковість і конкурентоспроможність на ринку.

Сильні сторони (S)

1. Досвід та репутація. Підприємство працює не один рік, має напрацьовану клієнтську базу і стабільні виробничі процеси. Досвід дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті, забезпечуючи якість, що очікують клієнти. Це також створює довіру серед нових партнерів.

2. Локація у прикордонному регіоні. Мукачево розташоване близько до кордону з Угорщиною та Словаччиною, що полегшує логістику. Це дозволяє економити на транспортуванні сировини й експорту готової продукції. Підприємство може оперативно виконувати замовлення для країн ЄС, що важливо в умовах коротких дедлайнів.

3. Гнучкість у виробництві. Фабрика має досвід пошиття як великих серійних партій, так і індивідуальних замовлень. Це робить підприємство привабливим для різних клієнтів – від корпорацій до малих брендів. Така адаптивність дозволяє легше реагувати на зміни в ринку.

Слабкі сторони (W)

1. Застаріле обладнання. Частина технічного парку фабрики не відповідає сучасним вимогам продуктивності й енергоефективності. Це обмежує обсяги виробництва та збільшує витрати на обслуговування. Відсутність автоматизації також ускладнює виконання складних технологічних процесів.

2. Брак кваліфікованих кадрів. У регіоні відчувається дефіцит професійних швачок, модельєрів та технологів, що знижує потенціал до розширення виробництва. Молодь часто виїжджає за кордон у пошуках кращих умов праці, що створює нестабільність кадрового складу. Навчання нових працівників потребує часу і ресурсів.

3. Обмежений маркетинг. Компанія практично не представлена в онлайн-просторі, а також не веде активної маркетингової діяльності. Це зменшує її видимість на внутрішньому ринку та за кордоном. В умовах сучасної конкуренції без сильної комунікації важко залучити нових клієнтів.

Можливості (О)

1. Розширення на ринки ЄС. Угода про асоціацію між Україною та ЄС відкриває доступ до нового ринку з мільйонами споживачів. Якщо фабрика сертифікує свою продукцію за європейськими стандартами, вона зможе значно розширити збут. Наявність уже налагоджених логістичних маршрутів сприяє цьому розвитку.

2. Доступ до програм підтримки. Держава та міжнародні фонди пропонують гранти для модернізації підприємств, підтримки експорту та навчання персоналу. Мукачівська фабрика може скористатися цими інструментами для оновлення обладнання й розвитку цифрових сервісів. Це дозволить значно підвищити продуктивність і конкурентоспроможність.

3. Попит на вітчизняні товари. Останні роки спостерігається тренд на підтримку національного виробника, особливо після 2022 року. Багато українців свідомо обирають вітчизняні товари, цінуючи якість і патріотичну позицію. Це створює нові можливості для розвитку бренду на локальному ринку.

Загрози (Т)

1. Конкуренція з Азії та Туреччини. Українському виробнику важко конкурувати за ціною з фабриками з Бангладешу, Китаю чи Туреччини, де нижча вартість праці та масові потужності. Це може призвести до втрати замовлень, особливо в сегменті недорогого одягу. Без унікальної пропозиції фабриці буде важко втримати позиції.

2. Економічна нестабільність та інфляція. Постійне зростання цін на електроенергію, тканини та логістику значно збільшує собівартість продукції. Курсові коливання ускладнюють планування експортних контрактів. Усе це створює додатковий фінансовий тиск на підприємство.

3. Зовнішньополітичні ризики. Воєнний стан, ризики обстрілів, зміни у податковій або митній політиці можуть раптово вплинути на діяльність фабрики. Також війна впливає на купівельну спроможність населення, що зменшує внутрішній попит. Усе це формує середовище постійної невизначеності.

Таблиця 2.13 - TOWS Матриця ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	1. Використати географічну близькість до ЄС для розширення експорту через асоціацію з ЄС.2. Завдяки гнучкому виробництву шукати нових клієнтів через державні програми підтримки малого бізнесу та експортера.3. Створити бренд з акцентом на українське походження, використовуючи вже наявну репутацію фабрики.	1. Акцентувати на якості й швидкості доставки завдяки близькості до ЄС як перевагу перед азійськими конкурентами.2. Розвивати індивідуальні замовлення та нішеві ринки, щоб уникати цінової конкуренції з масовими виробниками.3. Підтримувати стабільні стосунки з клієнтами в умовах політичної невизначеності, використовуючи досвід і довіру.
Слабкі сторони (W)	1. Подати заявку на гранти ЄС або українські програми підтримки для оновлення обладнання.2. Організувати навчання персоналу через державні ініціативи та програми перекваліфікації.3. Створити базовий маркетинг-план із залученням молодих фахівців або через стажування.	1. Впроваджувати енергоощадні технології, щоб зменшити витрати на тлі інфляції.2. Співпрацювати з технічними училищами для підготовки кадрів і скорочення дефіциту працівників.3. Зменшити залежність від нестабільного внутрішнього ринку шляхом активного виходу на експорт.

Розроблено автором на основі власного дослідження

Далі проведемо аналіз за допомогою методу оцінки ефективної конкурентоспроможності. Для цього нам потрібна повна статистика фінансової звітності за 2 роки.

Таблиця 2.14 - Річна звітність ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» за 2023-2024 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) Актив			
Назва рядка	Код рядка	2024	2023
Назва рядка	Код рядка	2024	2023
Основні засоби	1010	3 495.00	3 167.00
первісна вартість	1011	12 419.00	12 816.00
знос	1012	8 924.00	9 649.00

Продовження таблиці 2.14

Усього за розділом І	1095	3 495.00	3 167.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	713.00	4 301.00
Виробничі запаси	1101	55.00	73.00
Готова продукція	1103	658.00	4 228.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 098.00	7 505.00
з бюджетом	1135	134.00	489.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	543.00	776.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 442.00	49 604.00
Рахунки в банках	1167	41 442.00	49 604.00
Інші оборотні активи	1190	204.00	1.00
Усього за розділом II	1195	57 134.00	62 676.00
Баланс	1300	60 629.00	65 843.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	2024	2023
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 800.00	1 800.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52 579.00	59 817.00
Усього за розділом I	1495	54 379.00	61 617.00
товари, роботи, послуги	1615	1 750.00	693.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 480.00	687.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	892.00	
розрахунками зі страхування	1625	645.00	627.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 162.00	1 991.00
Інші поточні зобов'язання	1690	213.00	228.00
Усього за розділом III	1695	6 250.00	4 226.00
Баланс	1900	60 629.00	65 843.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	2024	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	95 511.00	121 376.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	77 410.00	91 750.00
Валовий: прибуток	2090	18 101.00	29 626.00
збиток	2095	0.00	
Інші операційні доходи	2120	7 229.00	7 764.00
Адміністративні витрати	2130	11 790.00	15 582.00
Витрати на збут	2150	940.00	986.00
Інші операційні витрати	2180	3 844.00	2 847.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 756.00	17 975.00
збиток	2195	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	202.00	206.00
Фінансові витрати	2250	131.00	171.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8 827.00	18 010.00
збиток	2295	0.00	

Закінчення таблиці 2.14

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 589.00	-3 242.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 238.00	14 768.00
збиток	2355	0.00	0.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	2024	2023
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 238.00	14 768.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	2024	2023
Матеріальні затрати	2500	2 607.00	2 403.00
Витрати на оплату праці	2505	44 966.00	45 585.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 905.00	9 991.00
Амортизація	2515	725.00	731.00
Інші операційні витрати	2520	3 919.00	2 944.00
Разом	2550	62 122.00	61 654.00

Джерело розроблено автором за даними [51]

1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)

Проводимо розрахунки для 2023 року

1.2. Фондовіддача (Фвід) = Чистий дохід від реалізації / Основні засоби на кінець року = $121\,376 / 3\,169 = 38,32$

1.3. Рентабельність продукції (Ртов) = (Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації) $\times 100\% = (14\,768 / 121\,376) \times 100\% = 12,17\%$

1.4. Продуктивність праці (П) = Чистий дохід від реалізації / Кількість працівників = $121\,376 / 236 = 514,30$ тис. грн/особу

2.1. Коефіцієнт автономії (КА) = Власний капітал / Сума балансу = $61\,617 / 65\,843 = 0,94$

2.2. Коефіцієнт поточної ліквідності (КП) = Поточні активи / Поточні зобов'язання = $62\,676 / 4\,226 = 14,83$

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл) = Гроші та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання = $49\,604 / 4\,226 = 11,74$

2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (Коб) = Виручка від реалізації / Середньорічний залишок обігових коштів = $121\,376 / 62\,676 = 1,94$

3.1. Рентабельність продажів (Рпр) = (Чистий прибуток / Собівартість реалізованої продукції) $\times 100\% = (14\,768 / 91\,750) \times 100\% = 16,09\%$

3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗАТ) = Запаси готової продукції / Собівартість реалізованої продукції = $4\,228 / 91\,750 = 0,046$

Аналогічно цим розрахункам, проводимо розрахунки 2024 року

1.2. Фондовіддача (Фвід) = Чистий дохід від реалізації / Основні засоби на кінець року = $95\,511 / 3\,495 = 27,33$

1.3. Рентабельність продукції (Ртов) = (Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації) $\times 100\% = (7\,238 / 95\,511) \times 100\% = 7,58\%$

1.4. Продуктивність праці (П) = Чистий дохід від реалізації / Кількість працівників = $95\,511 / 220 = 434,14$ тис. грн/особу

2.1. Коефіцієнт автономії (КА) = Власний капітал / Сума балансу = $54\,379 / 60\,629 = 0,90$

2.2. Коефіцієнт поточної ліквідності (КП) = Поточні активи / Поточні зобов'язання = $57\,134 / 6\,250 = 9,14$

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл) = Гроші та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання = $41\,442 / 6\,250 = 6,63$

2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (Коб) = Виручка від реалізації / Середньорічний залишок обігових коштів = $95\,511 / 59\,905 = 1,59$

3.1. Рентабельність продажів (Рпр) = (Чистий прибуток / Собівартість реалізованої продукції) $\times 100\% = (7\,238 / 77\,410) \times 100\% = 9,35\%$

3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗАТ) = Запаси готової продукції / Собівартість реалізованої продукції = $658 / 77\,410 = 0,0085$

Таблиця 2.15 - Критерії та показники конкурентоспроможності
«Мукачівська швейна фабрика»

Показник	Ум. позн.	2023	2024
1.1 Витрати на 1 одиницю товарної продукції, грн	В	813,28	847,46
1.2 Фондовіддача (Виручка / Основні засоби)	Фвід	38,32	27,33
1.3 Рентабельність продукції, %	Ртов	12,17%	7,58%
1.4 Продуктивність праці, тис. грн/особу	П	404,71	551,71
2.1 Коефіцієнт автономії	КА	0,94	0,9
2.2 Коефіцієнт поточної ліквідності	КП	14,83	9,14
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кл	11,74	6,63
2.4 Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	1,94	1,59
3.1 Рентабельність продажів, %	Рпр	16,09%	9,35%
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	КЗАТ	0,046	0,0085
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Кзвп	75%	78%
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту	Крекл	-	-
Відносний показник конкурентоспроможності	КТ	-	-
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	ККП	52,96	54,84

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Для розрахунку ККП використовується наступна формула, що включає критерії ефективності виробничої діяльності (ЕВ), фінансового стану (ФП), ефективності організації збуту та просування (ЕЗ), а також відносний показник конкурентоспроможності товару (КТ) з відповідними ваговими коефіцієнтами:

$$\text{ККП} = 0,15 \times \text{ЕВ} + 0,29 \times \text{ФП} + 0,23 \times \text{ЕЗ} + 0,33 \times \text{КТ}$$

1. Ефективність виробничої діяльності (ЕВ):

$$\text{ЕВ}_3 = 0,31 \times 813,28 + 0,19 \times 38,32 + 0,40 \times 12,17 + 0,10 \times 404,71 = 304,74$$

$$\text{ЕВ}_4 = 0,31 \times 847,46 + 0,19 \times 27,33 + 0,40 \times 7,58 + 0,10 \times 551,71 = 326,09$$

2. Фінансовий стан (ФП):

$$\text{ФП}_3 = 0,29 \cdot 0,94 + 0,20 \cdot 14,83 + 0,36 \cdot 11,74 + 0,15 \cdot 1,94 = 7,76$$

$$\text{ФП}_4 = 0,29 \cdot 0,90 + 0,20 \cdot 9,14 + 0,36 \cdot 6,63 + 0,15 \cdot 1,59 = 4,72$$

3. Ефективність збуту (ЕЗ):

$$\text{ЕЗ}_3 = 0,37 \cdot 16,09 + 0,29 \cdot 0,046 + 0,21 \cdot 75 + 0,14 \cdot 0 = 5,96 + 0,01 + 15,75 + 0 = 21,72$$

$$\text{ЕЗ}_4 = 0,37 \cdot 9,35 + 0,29 \cdot 0,0085 + 0,21 \cdot 78 + 0,14 \cdot 0 = 19,84$$

4. Конкурентоспроможність товару

$$(\text{КТ}): \text{КТ} = 0,5 \times 12 + 0,5 \times 8 = 10$$

5. Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності (ККО):

$$\text{ККП}_3 = 0,15 \cdot 304,74 + 0,29 \cdot 7,76 + 0,23 \cdot 21,72 = 52,96$$

$$\text{ККП}_4 = 0,15 \cdot 326,09 + 0,29 \cdot 4,72 + 0,23 \cdot 19,84 = 54,84$$

Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності ККП становить 52,96 у 2023 році, та 54,84 в 2024 році. Це свідчить про те, що ТОВ Мукачівська швейна фабрика має досить хороший рівень конкурентоспроможності, та показує позитивну динаміку в майбутньому.

Після розрахунку ККП слідє дослідити інші підприємства, щоб дізнатися який рівень конкурентоспроможності у лідерів галузі. Для порівняння я буду використовувати такі підприємства: ТОВ «Фапомед Україна» та ТОВ «Тетафарм». Аналогічно розрахункам, проведеним вище сформулю таблицю з розрахунком ККП. Першим розглянемо підприємство ТОВ «Фапомед Україна» за той самий період 2023-2024 рр.

Таблиця 2.16 - Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ
«Фапомед Україна»

Показник	Ум. позн.	2023	2024
1.1 Витрати на 1 одиницю товарної продукції, грн	В	1123,09	1251,65
1.2 Фондовіддача (Виручка / Основні засоби)	Фвід	1,63	1,70
1.3 Рентабельність продукції, %	Ртов	19,68%	23,86%
1.4 Продуктивність праці, тис. грн/особу	П	524,55	596,69
2.1 Коефіцієнт автономії	КА	-0,29	-0,37
2.2 Коефіцієнт поточної ліквідності	КП	1,12	1,06
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кл	0,07	0,14
2.4 Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	1,47	1,50
3.1 Рентабельність продажів, %	Рпр	49,86%	41,94%
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	КЗАТ	0,054	0,067
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Кзвп	83%	86%
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту	Крекл	-	-
Відносний показник конкурентоспроможності	КТ	-	-
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	ККП	69,7	76,5

Джерело розроблено автором за даними[52][53]

За результатами розрахунків ККП для ТОВ «Фапомед Україна» у 2023 році становить 69,7, що вже є більшим ніж на нашому підприємстві. У 2024 році підприємство не залишилось на тому самому місці і ККП склав 76,5.

Проведемо розрахунки ККП для ТОВ «Тетафарм». Аналогічно до минулих ККП визначається по формулам зазначеним вище. Показники будуть розраховані за даними 2023-2024 рр.

Таблиця 2.17 - Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ
«Тетрафарм»

Показник	Ум. позн.	2023	2024
1.1 Витрати на 1 одиницю товарної продукції, грн	В	1545,43	1732,64
1.2 Фондовіддача (Виручка / Основні засоби)	Фвід	186,05	194,88
1.3 Рентабельність продукції, %	Ртов	9,03%	4,73%
1.4 Продуктивність праці, тис. грн/особу	П	1724,90	1932,20
2.1 Коефіцієнт автономії	КА	0,92	0,92
2.2 Коефіцієнт поточної ліквідності	КП	11,88	12,87
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кл	3,62	2,00
2.4 Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	1,68	1,78
3.1 Рентабельність продажів, %	Рпр	13,68%	6,88%
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	КЗАТ	0,09	0,12
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Кзвп	81%	87%
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту	Крекл	-	-
Відносний показник конкурентоспроможності	КТ	-	-
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	ККП	109,88	121,29

Джерело розроблено автором за даними[54][55]

За результатами розрахунків ККП для ТОВ «Тетафарм» у 2023 році становить 109,88, що є найбільшим серед всіх порівнюваних підприємств. У 2024 році підприємство продовжило набирати обертів і ККП становить 121,29.

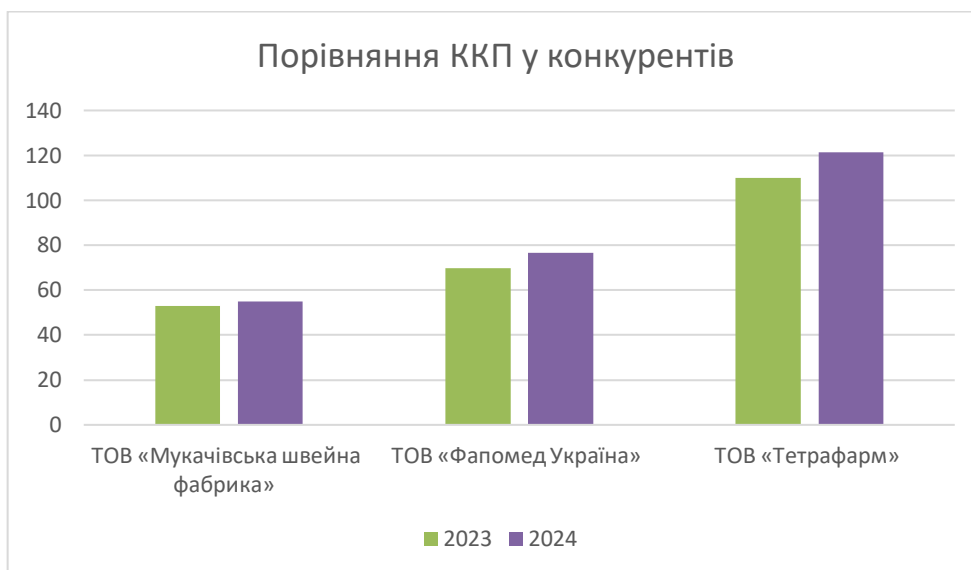


Рисунок 2.2 - Порівняння ККП ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» з конкурентами

Розроблено автором на основі власних розрахунків

За результатами розрахунків коефіцієнта конкурентоспроможності (ККП), ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» демонструє позитивну динаміку, покращуючи свій показник з 52,96 у 2023 році до 54,84 у 2024 році. Однак, у порівнянні з іншими підприємствами галузі, такими як ТОВ «Фапомед Україна» 69,7 у 2023 році, 76,5 у 2024 році та ТОВ «Тетрафарм» 109,88 у 2023 році, 121,29 у 2024 році, рівень конкурентоспроможності залишається нижчим. Це свідчить про необхідність впровадження проекту по розширенню діяльності.

2.3 Оцінка потенціалу підприємства щодо розширення діяльності

В умовах динамічного розвитку ринку легкої промисловості та зростання вимог споживачів, ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», як і будь-яке прогресивне підприємство, зацікавлене у пошуку нових шляхів для розширення своєї діяльності. Оцінка потенціалу розширення є важливим етапом, що дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки розвитку, враховуючи внутрішні ресурси компанії та зовнішні ринкові можливості. Ми розглянемо різні аспекти

розширення діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», та визначимо, що найбільш доцільніше буде для впровадження.

Розширення діяльності, як і будь-яке інше нове впровадження на підприємстві несе в собі ризики. Ось перелік можливих ризиків:

1. Ризики, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури

Ринок легкої промисловості є дуже чутливим до змін у споживчих вподобаннях, модних тенденціях та інноваційних технологіях. Зниження попиту на певні види продукції (наприклад, зміну інтересу з класичного робочого одягу на більш функціональний або багатофункціональний одяг) може призвести до зменшення обсягів продажу. Поява нових гравців на ринку, особливо з країн із нижчими виробничими витратами, здатна посилити конкуренцію. Крім того, швидкий розвиток технологій у сфері автоматизації виробництва змінює вимоги до конкурентоспроможності підприємств.

2. Фінансові ризики

Розширення діяльності вимагає значного фінансування — як на закупівлю сировини, так і на придбання або модернізацію обладнання. Також витрати на навчання персоналу, маркетинг та сертифікацію нової продукції можуть перевищити запланований бюджет. Недостатня фінансова подушка безпеки або невдало складений бізнес-план можуть призвести до затримок у реалізації проєкту або накопичення заборгованостей. Валютні коливання також можуть впливати на вартість імпортованих матеріалів чи обладнання.

3. Операційні ризики

У період запуску нового напрямку діяльності можливі труднощі з адаптацією технологічного процесу, налаштуванням обладнання, зміною постачальників або логістичними збоями. Крім того, існує ризик тимчасового зниження якості продукції через нестачу досвіду з новим видом виробництва. Важливим є і питання своєчасної доставки матеріалів, особливо коли підприємство працює з іноземними партнерами. Невідпрацьовані логістичні маршрути можуть призвести до затримок у виконанні замовлень.

4. Ризики, пов'язані з управлінням персоналом

Збільшення обсягів виробництва потребує або залучення нових працівників, або підвищення кваліфікації наявного персоналу. У регіонах із високим рівнем трудової міграції може виникнути проблема з підбором кадрів. Крім того, швидке зростання підприємства вимагає вдосконалення внутрішніх процесів управління персоналом: розробки ефективних систем мотивації, адаптації нових працівників та контролю за дотриманням стандартів. Недоліки у цих процесах можуть призвести до зниження продуктивності та якості.

5. Регуляторні та законодавчі ризики

Легка промисловість підпадає під дію численних нормативних актів, особливо якщо йдеться про виробництво спецодягу або медичного одягу, який вимагає обов'язкової сертифікації. Будь-які зміни в законодавстві — як українському, так і міжнародному (наприклад, у разі експорту в ЄС) — можуть вимагати адаптації виробництва, проходження додаткових процедур оцінки відповідності, оновлення технічної документації або навіть переобладнання виробництва. Відсутність моніторингу нормативних змін або затримка з їх впровадженням несе ризики санкцій або втрати доступу до певних ринків.

На основі проведеної оцінки, найбільш критичними для підприємства є ринкові, фінансові та регуляторні ризики, оскільки саме вони поєднують високу ймовірність реалізації або високий потенційний вплив на результати розширення діяльності:

Ринкові ризики є найбільш суттєвою загрозою для фабрики. Динамічні зміни попиту, посилення конкуренції та впровадження новітніх технологій іншими гравцями ринку можуть суттєво знизити частку компанії на ринку або зробити нові виробничі напрямки нерентабельними.

Фінансові ризики також становлять реальну загрозу, особливо за відсутності зовнішнього фінансування чи в разі неправильного розподілу інвестицій. Порушення фінансової стабільності на фоні розширення може призвести до дефіциту обігових коштів або зростання боргового навантаження.

Регуляторні ризики можуть проявитися у вигляді затримок із запуском нової продукції, додаткових витрат на сертифікацію або необхідності термінових змін у

виробництві у зв'язку зі змінами в законодавстві — особливо це стосується продукції медичного або спеціального призначення.

Таблиця 2.18 - Оцінка ризиків розширення діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Категорія ризиків	Опис ризиків	Ймовірність	Потенційний вплив
Ринкові ризики	Зміни у вподобаннях споживачів, поява нових конкурентів, технологічні новації, що змінюють структуру попиту на текстильну продукцію	Висока	Високий
Фінансові ризики	Обмежене фінансування, перевищення бюджету на розширення, ризики валютних коливань при закупівлі імпортованих матеріалів	Середня	Високий
Операційні ризики	Можливі збої у логістиці, труднощі з налаштуванням нових процесів, тимчасове зниження якості продукції при запуску нового виробництва	Середня	Середній
Кадрові ризики	Дефіцит кваліфікованих працівників, труднощі з навчанням нових співробітників, слабка система управління персоналом	Висока	Середній
Регуляторні ризики	Зміни в законодавстві щодо виробництва, вимог до сертифікації, особливо у разі виходу на ринки ЄС	Середня	Високий

Розроблено автором на основі власного оцінювання

Для ефективного розширення виробничої діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» необхідно вчасно впроваджувати стратегії управління ризиками, що базуються на диверсифікації каналів збуту, підвищенні фінансової стійкості, інвестиціях у технології та модернізації кадрової політики. Удосконалення логістичних рішень, автоматизація виробничих процесів та гнучке планування ресурсів дозволять підприємству адаптуватися до мінливих ринкових умов і забезпечити стабільне зростання.

Окрему увагу слід приділити роботі з іноземними партнерами, пошуку нових ринків збуту та участі у галузевих програмах підтримки експортерів. Це зменшить

залежність від внутрішнього ринку, а також дозволить вирівняти фінансові ризики у разі зміни економічної ситуації в Україні.

Розвиток експортного потенціалу

ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» має добрі передумови для розвитку експорту — це сучасна виробнича база, гнучкість у виготовленні замовлень різної складності та висока якість продукції, що відповідає європейським стандартам. Підприємство вже має досвід роботи з іноземними замовниками, а його географічне розташування у прикордонному регіоні створює додаткові логістичні переваги.

Ключові напрями експортного розвитку:

- Вихід на нові ринки Центральної та Східної Європи, де активно розвиваються малий і середній ритейл в текстильній галузі;
- Розширення співпраці з міжнародними брендами, які шукають підрядників для виготовлення дрібносерійної продукції;
- Використання платформ B2B для пошуку нових клієнтів, участь у текстильних виставках та форумах, що сприятиме формуванню стабільної експортної бази.

Інвестиційна активність

Підприємство активно інвестує в оновлення обладнання, зокрема — у машини з цифровим керуванням, системи автоматизованого крою та обліку. Інвестиції спрямовуються і на покращення умов праці, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та зменшує плинність кадрів.

Наявність внутрішніх резервів для фінансування модернізації свідчить про стійке фінансове становище фабрики, а співпраця з місцевими фінансовими установами та залучення державних або донорських програм сприяє диверсифікації джерел інвестицій.

Оцінка інноваційної діяльності

ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» поступово переходить до формування інноваційної моделі управління виробництвом. Основні досягнення в цьому напрямку включають:

- Розробку нових моделей одягу
- Впровадження сучасного програмного забезпечення для проєктування та обліку виробничих процесів;
- Створення внутрішньої системи підтримки інновацій, зокрема шляхом залучення персоналу до пропозицій щодо покращення процесів та підвищення якості продукції.

Інноваційна активність фабрики позитивно впливає на її конкурентоспроможність, а також формує позитивний імідж роботодавця та партнера на українському та міжнародному ринку.

Таблиця 2.19 - Оцінка інноваційної діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Фактор оцінки	Коментар
Розробка нових моделей одягу	Підприємство активно працює над створенням сучасних моделей одягу
Впровадження сучасного програмного забезпечення	Запроваджено цифрові інструменти для проєктування, планування та обліку виробництва, що підвищує точність та ефективність управлінських рішень.
Створення внутрішньої системи підтримки інновацій	Формується корпоративна культура інновацій — працівники залучаються до вдосконалення виробничих процесів через систему подання ініціатив.

Розроблено автором на основі інформації вище

Рекомендації до впровадження розширення діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Диверсифікація продукції та вихід на нові ринки є стратегічно доцільним кроком для ТОВ «Мукачівська швейна фабрика». Розширення асортименту дозволить підприємству гнучко реагувати на запити споживачів, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та підвищити рівень конкурентоспроможності. Це також дасть можливість зменшити залежність від сезонного попиту та окремих видів продукції.

Розробка стратегії зниження ризиків має ґрунтуватися на аналізі внутрішніх процесів і зовнішнього середовища. Важливо забезпечити гнучкість фінансової

політики, створити резерви для непередбачуваних витрат, удосконалити систему моніторингу ринку, а також забезпечити ефективну комунікацію між відділами підприємства. Завдяки цьому зменшиться негативний вплив фінансових, операційних та регуляторних ризиків.

Інвестиції в інновації та цифровізацію є одним із ключових напрямів забезпечення ефективного зростання. Оновлення технічного обладнання, автоматизація процесів виробництва, а також впровадження сучасного програмного забезпечення дають змогу знизити витрати, підвищити точність управлінських рішень і покращити якість продукції. Водночас варто підтримувати інноваційні ініціативи працівників, що сприятиме формуванню культури безперервного вдосконалення.

Розвиток кадрового потенціалу є необхідною умовою сталого розширення. Забезпечення професійного навчання, адаптації нових працівників, створення ефективної системи мотивації та підтримка корпоративної культури дозволять забезпечити стабільність виробництва, знизити плинність кадрів і підвищити загальний рівень залученості персоналу до стратегічних змін.

Посилення позицій на зовнішніх ринках сприятиме зміцненню фінансової стабільності підприємства. Участь у міжнародних виставках, розвиток партнерських відносин з іноземними компаніями та просування продукції через сучасні канали комунікації дозволять фабриці вийти на нові ринки та збільшити обсяги експорту. Ефективне представництво на міжнародному рівні стане важливою конкурентною перевагою у галузі.

Застосування цих стратегічних підходів дозволить ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» не лише ефективно розширити масштаби своєї діяльності, але й сформувати основу для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до 2 розділу

Незважаючи на численні виклики, аналіз діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» за період 2020–2024 років свідчить про те, що підприємство

зуміло зберегти високий рівень фінансової стійкості та ліквідності, що є ключовими передумовами для подальшого розвитку в умовах мінливості ринкової кон'юнктури. Основні фінансові показники, зокрема коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, демонструють значно перевищення мінімальних нормативних значень. Це підтверджує ефективне управління оборотним капіталом і вказує на можливість своєчасного погашення поточних зобов'язань, що є надзвичайно важливим на тлі економічних коливань і непередбачуваності сучасного бізнес-середовища.

Організаційно підприємство характеризується чіткою лінійно-функціональною структурою, яка забезпечує оперативність прийняття рішень та розподіл відповідальності. Такий підхід сприяв ефективній координації між виробничим, комерційним та адміністративним блоками, що, в свою чергу, підтверджується поступовим зростанням продуктивності праці навіть при зменшенні чисельності персоналу. Аналіз показників виробничої діяльності, зокрема рівня витрат, фондівіддачі та рентабельності товару, свідчить про те, що підприємство знаходиться на стабільному рівні, хоча певне зниження деяких параметрів порівняно з попереднім роком вказує на необхідність удосконалення внутрішніх процесів. Це створює основу для впровадження заходів щодо оптимізації виробничих витрат і підвищення ефективності використання основних виробничих фондів.

Особливу увагу дослідження приділено аналізу конкурентоспроможності, який базується на комплексних підходах: бенчмаркінгу, SWOT-аналізі, а також на оцінці зовнішньоекономічних та ринкових факторів. Позитивною особливістю є те, що підприємство має добру репутацію на ринку, формується стабільна клієнтська база, а також займає вигідне географічне положення, що сприяє ефективному експорту одягу в країни Європейського Союзу. Проте, SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, зокрема застарілість частини виробничого обладнання та дефіцит кваліфікованих кадрів, що вимагають невідкладного вирішення. Для нивелювання негативних явищ доцільно зосередитися на модернізації виробництва,

впровадженні сучасних автоматизованих технологій і розширенні маркетингової стратегії, зокрема в онлайн-середовищі.

Комплексний підхід до аналізу, який включає не лише внутрішні показники, але й екстерні чинники (PESTEL-аналіз), дозволяє більш точно окреслити стратегічне середовище, у якому діє підприємство. Політичні та економічні умови, зокрема державна підтримка легкопромислових підприємств через грантові програми, у поєднанні з низкою регуляторних та фінансових викликів, створюють певні обмеження, але водночас відкривають нові можливості для розширення діяльності. Сучасний ринок демонструє високу конкуренцію і потребує постійного вдосконалення виробничих процесів. Саме тому інвестиції у цифровізацію, впровадження Lean-методологій, а також активна участь у міжнародних виставках і форумах можуть стати вирішальними факторами у збереженні та посиленні конкурентних позицій компанії.

Аналіз показників ефективності організації збуту свідчить про те, що підприємство успішно управляє як витратами на збут, так і рівнем продажів, що підтверджується прийнятною рентабельністю продажу продукції. Водночас, деякі параметри, як-от коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, свідчать про недовикористання потенціалу існуючих ресурсів. Це відкриває можливості для подальшої оптимізації виробничого циклу і вдосконалення логістичних процесів з урахуванням сучасних світових тенденцій, зокрема тенденцій децентралізації виробництва й повернення виробничих потужностей ближче до кінцевого споживача.

Розглядаючи ризики розширення діяльності, важливо відзначити, що ключовими залишаються ринкові, фінансові та регуляторні загрози. Нестача кваліфікованих кадрів, зростання собівартості через валютні коливання та можливі затримки у реалізації нових проектів можуть виступати стримуючим фактором у подальшій експансії. Проте підприємство вже демонструє високий рівень адаптивності, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики і впроваджувати заходи для мінімізації негативного впливу ризиків. Важливим

кроком є розробка та впровадження системи управління ризиками, що сприятиме диверсифікації каналів збуту та підвищенню гнучкості управлінських процесів.

Наявність сучасних технологічних рішень, інвестиційна активність у напрямку модернізації виробництва, а також активна робота з інноваційними проектами дозволяють стверджувати, що потенціал для розширення діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» є значним. Основні переваги компанії – стабільне фінансове становище, висока ліквідність, конкурентоспроможна якість продукції та вигідне географічне положення – створюють міцну основу для реалізації стратегічних цілей, спрямованих на розширення ринків збуту, зокрема на експортний сегмент.

Можна сказати, що ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» демонструє високий рівень організаційної та фінансової ефективності, що дозволяє їй не лише конкурувати в умовах сучасного ринку, але й розглядати перспективи подальшого розширення діяльності. Впровадження додаткових заходів з модернізації виробництва, оптимізації управління кадрами та активізації маркетингової стратегії допоможе підприємству ще краще адаптуватися до зовнішніх впливів та зберегти лідерські позиції в галузі. Ці кроки утворюють основу для стійкого довгострокового розвитку і дозволяють врахувати як внутрішні сильні сторони, так і можливості, які відкриває сучасне ринкове середовище.

Отже, проведений комплексний аналіз дозволяє зробити висновок про конкурентоспроможність ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» на сучасному ринку легкопродукційного виробництва, а також окреслити напрямки подальших стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності виробничої діяльності. Ретельно зважені ризики та враховані зовнішні фактори дозволять підприємству розвиватися у напрямку розширення асортименту, зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також впровадження сучасних технологій, що забезпечить йому стійкість у неспокійний час та відкриє нові перспективи для зростання.

3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МУКАЧІВСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

3.1 Розроблення проєкту забезпечення конкурентоспроможності на основі розширення діяльності

З метою забезпечення сталого зростання та підвищення конкурентоздатності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» на ринку, підприємству необхідно постійно розширювати та оновлювати свою продуктову лінійку. Це дозволить не тільки задовольняти існуючий попит, а й відкривати нові ринкові можливості.

Виробництво сучасних видів медичного одягу з унікальними характеристиками допоможе компанії зміцнити свої позиції та займати лідируючі позиції на ключових ринках медичних закладів та індустрії здоров'я. Існуючий асортимент підприємства може не повністю відповідати зростаючим вимогам споживачів щодо функціональності, комфорту та гігієнічності спеціалізованого одягу. Тому розробка та запуск у виробництво нової продукції з поліпшеними експлуатаційними характеристиками стає критично важливим завданням для компанії. Це дозволить ефективно реагувати на динамічні зміни потреб клієнтів та зміцнить конкурентні переваги ТОВ «Мукачівська швейна фабрика».

Проєкт ґрунтується на основі розширення діяльності підприємства ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», а саме розширення продуктової лінійки та включає в себе розвиток нових продуктових напрямів та освоєння виробництва сучасного медичного одягу.

Мною запропоновано створити нові ключові напрямки розвитку продуктової лінійки, а саме виробництво високоякісного медичного одягу для різних сфер медицини, що матиме підвищені експлуатаційні характеристики, такі як міцність, зносостійкість, стійкість до стерилізації та антибактеріальні властивості, що дозволить забезпечити більш надійний та гігієнічний захист медичного персоналу та пацієнтів.

Нова продукція ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» відповідатиме найсучаснішим вітчизняним та міжнародним стандартам якості для медичних

виробів та буде здатна задовольнити зростаючі вимоги замовників щодо безпеки та довговічності їхньої продукції. Впровадження передових технологій у виробництві текстилю та модернізація обладнання на підприємстві дозволить наростити виробничі потужності та забезпечити стабільне постачання високоякісного медичного одягу на ринки України та, можливо, країн Європи.

Основна мета проєкту – розширення продуктової лінійки підприємства шляхом освоєння нових ринків збуту та підвищення конкурентоздатності продукції ТОВ «Мукачівська швейна фабрика». Це досягатиметься через виробництво високоякісного медичного одягу, який відповідає сучасним вимогам медичних закладів та індустрії здоров'я.

Завдання проєкту:

1. Аналіз ринку (дослідження поточних потреб ринку медичного одягу, визначення основних конкурентів та їх пропозицій);
2. Розробка продукту (визначення технічних вимог до медичного одягу; розробка технологічних процесів виробництва; тестування та сертифікація нових продуктів відповідно до медичних стандартів);
3. Інвестиції та фінансування (оцінка необхідних інвестицій для модернізації виробничих потужностей; залучення фінансування);
4. Модернізація виробництва (закупівля та встановлення нового обладнання для виробництва медичного одягу; навчання персоналу новим технологіям виробництва та стандартам якості);
5. Маркетинг та збут (розробка маркетингової стратегії для просування нової продукції; встановлення партнерських відносин з медичними установами, аптечними мережами та дистриб'юторами медичних товарів; організація каналів збуту та логістики).

Проаналізуємо підприємство ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», використовуючи бізнес-модель Canvas, щоб зобразити основні бізнес-процеси та його складові.



Рисунок 3.1 - Бізнес модель Canvas ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Розроблено автором на основі власного дослідження

Проаналізувавши Canvas-модель для проєкту ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, підприємство має міцну основу для успішної реалізації проєкту завдяки співпраці з ключовими партнерами. Це включає постачальників матеріалів, виробників обладнання та сертифікаційні органи, що забезпечить відповідність продукції необхідним стандартам.

По-друге, модель чітко визначає ключові види діяльності, такі як розробка дизайну, виробництво медичного одягу, контроль якості, маркетинг та збут. Це є важливим для забезпечення випуску продукції, що відповідає високим вимогам ринку.

Також варто відзначити, що ціннісна пропозиція полягає у виробництві високоякісного медичного одягу з покращеними характеристиками, що задовольняє зростаючий попит на надійний та функціональний спеціалізований одяг.

Підсумовуючи інші блоки Canvas-моделі для ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», можна виділити наступне:

- Взаємовідносини з клієнтами: передбачають прямі продажі, участь у тендерах, укладання довгострокових контрактів, надання консультацій та технічної підтримки, а також збір відгуків для постійного поліпшення продукції.
- Канали збуту: включають прямі продажі медичним закладам, дистриб'юторів, інтернет-магазин та участь у спеціалізованих виставках, що забезпечить широкий доступ цільової аудиторії до продукції.
- Структура витрат: охоплює витрати на закупівлю матеріалів, виробництво, маркетинг, логістику, адміністративні витрати та витрати на дослідження і розробки, що є типовим для виробничого підприємства.
- Потоки надходження доходів: формуються за рахунок продажу медичного одягу, індивідуальних та оптових замовлень, а також надання послуг з пошиття та ремонту, що забезпечить стабільні надходження.

Реалізація цього проєкту дозволить ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» розширити продуктову лінійку, збільшити свою частку на ринку та підвищити прибутковість, забезпечуючи при цьому високу якість та відповідність продукції сучасним вимогам.

Аналіз конкурентів. Для успішного виходу на ринок з новою продукцією медичним одягом надзвичайно важливо здійснити ретельний аналіз конкурентного середовища. Дослідження показали, що основними гравцями на ринку медичного одягу в Україні є такі виробники, як ТОВ «Фапомед Україна», ПП «РЕЛАКС» та ТОВ «Тетафарм». Ці компанії вже тривалий час присутні на ринку та пропонують широкий асортимент медичного одягу, який відзначається якістю, функціональністю та відповідністю сучасним вимогам медичних закладів.

У таблиці нижче наведено порівняння ключових фінансових показників зазначених компаній, зокрема їх загального та чистого прибутку за період 2022–2024 років.

Таблиця 3.1 - Порівняння економічних показників конкурентів ТОВ
«Мукачівська швейна фабрика» в Україні

Компанія	Показник	2022	2023	2024
ТОВ «Фапомед Україна»	Дохід	95,678,000	133,235,000	133,061,000
	Чистий прибуток	11,647,000	55,997,000	51,628,000
ПП «РЕЛАКС»	Дохід	43 478 600	33 179 300	41 502 100
	Чистий прибуток	990 600	142 400	188 100
ТОВ «Тетафарм»	Дохід	367,387,000	388,102,000	425,083,000
	Чистий прибуток	51,856,000	35,069,000	20,104,000

Розроблено автором на основі [53][54][56]

Як видно з таблиці, ТОВ «Фапомед Україна» займає лідерські позиції за рівнем доходів і чистого прибутку протягом 2022–2024 років. Усі три роки компанія демонструє високі фінансові показники: дохід коливається в межах 95 678 000 - 133 235 000 грн, а чистий прибуток - від 11 647 000 до 55 997 000 грн. У 2023 році зафіксовано найбільший прибуток - 55 997 000 грн, що є найвищим серед усіх учасників порівняння за всі роки.

ПП «РЕЛАКС» працює в меншому фінансовому сегменті, проте всі три роки демонструє позитивний результат. У 2022 році чистий прибуток склав 990 600 грн, у 2023 - 142 400 грн, у 2024 - 188 100 грн. Дохід підприємства у 2022 році становив 43 478 600 грн, у 2023 - 33 179 300 грн, у 2024 - 41 502 100 грн. Незважаючи на коливання обсягів доходу, підприємство зберігає прибутковість.

ТОВ «Тетафарм» є найбільшим за обсягами доходу серед трьох компаній. У 2022–2024 роках цей показник варіюється від 367 387 000 грн до 425 083 000 грн. Водночас спостерігається зниження чистого прибутку: у 2022 році він становив 51 856 000 грн, у 2023 - 35 069 000 грн, у 2024 - 20 104 000 грн. Таким чином, при зростаючих доходах прибуток компанії щороку зменшується.

На цьому фоні ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» має низку важливих конкурентних переваг: це вже налагоджені виробничі процеси, кваліфікований персонал, гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень і орієнтація на впровадження нових технологій. Саме це дозволяє фабриці впевнено позиціонувати себе серед гравців ринку.

Для того, щоб успішно конкурувати з провідними виробниками на українському ринку, ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» повинна зосередитися на підвищенні якості та розширенні асортименту медичного одягу, впровадженні сучасних технологій пошиття та матеріалів, а також активному просуванню продукції через партнерські канали збуту.

Аналіз ринку конкурентів. ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» розглядає стратегічне розширення свого асортименту шляхом виходу на перспективний сегмент - ринок медичного одягу. Цей ринок в Україні перебуває на етапі активного розвитку завдяки зростанню попиту з боку закладів охорони здоров'я, лабораторій та приватних клінік. Водночас сегмент характеризується високим рівнем конкуренції, де лідери вже мають налагоджені виробничі потужності та збутові канали. Для ефективного позиціонування нової продукції необхідно врахувати структуру ринку та частки основних гравців. Нижче діаграма ринкової частки конкурентів, що дозволяє оцінити потенційну конкурентну нішу. (див. рис. 3.2)



Рисунок 3.2 - Частка ринку виготовлення медичного одягу

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Український ринок медичного одягу є стабільно зростаючим і демонструє чітку сегментацію з вираженим лідерством кількох великих компаній. Найбільшу частку займає ТОВ «Тетафарм» (19,52%), яке є найбільшим гравцем із широким асортиментом та потужною дистрибуцією. Далі йдуть ТОВ «Фапомед Україна» (14,23%) та ПП «РЕЛАКС» (12,18%), які активно працюють як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Середній сегмент (від 4% до 8%) охоплює ще кілька стабільних компаній, а значну частину — 22% — займають дрібні й середні підприємства, що свідчить про розпорошеність конкуренції та наявність простору для нових гравців.

Це відкриває стратегічні можливості для ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», яка може скористатися вільною нішею між великими виробниками та менш системними гравцями. Наявність власної виробничої бази, досвід у швейній справі та можливість швидко адаптуватися до вимог медичного сектору створює передумови для ефективного старту. Більше того, зростання попиту на якісний та зручний медичний одяг серед приватних клінік, стоматологій та лабораторій підсилює перспективи успішного входу на ринок.

Для виходу на цей сегмент ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» доцільно зосередитись на спеціалізації продукції, сучасному дизайні, сертифікації матеріалів та створенні бренду з акцентом на якість і комфорт. Враховуючи, що частка ринку дрібних виробників суттєва, але розпорошена, є реальна можливість сформуванню впізнавану марку та швидко зайняти частку в межах 5–7% у середньостроковій перспективі. Така стратегія дозволить ефективно конкурувати в умовах динамічного ринку й закласти фундамент для подальшого масштабування.

Технологічні етапи виготовлення медичного одягу.

Ключовими технологічними етапами виготовлення медичного одягу на базі ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» є:

1. Вибір та підготовка матеріалів

Використання тканин, що мають антибактеріальні властивості, зносостійкість, стійкість до частого прання та дезінфекції. Матеріали проходять перевірку на відповідність медичним стандартам.

2. *Розкрій тканини з використанням автоматизованих систем (САПР)*

Програмне забезпечення дозволяє зменшити відходи, підвищити точність та прискорити виробництво. Це забезпечує стабільну якість кожного виробу.

3. *Швейне виробництво на сучасному обладнанні*

Використання багатофункціональних машин для різних типів швів, зокрема для еластичних, зміцнених або водостійких з'єднань. Важливим аспектом є комфорт медичного персоналу, тому особлива увага приділяється ергономіці крою.

4. *Обробка швів і виробів спеціальними технологіями*

Включає парову термообробку, фіксацію форми, антисептичну обробку та, за потреби, водо- або крововідштовхувальне просочення.

5. *Контроль якості на кожному етапі*

Вироби перевіряються на відповідність вимогам по міцності швів, точності розміру, чистоті виконання та гігієнічним стандартам. Контроль здійснюється кваліфікованими фахівцями та за допомогою технічних засобів.

6. *Пакування та маркування продукції*

Одяг упаковується індивідуально в стерильні або захисні пакети, що зберігають гігієнічні властивості виробу. Наноситься повна інформація щодо розміру, складу тканини, умов прання.

Впровадження цих технологій дозволить ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» випускати якісний медичний одяг, що задовольняє вимоги як державних, так і приватних медичних установ. Це створює умови для успішного виходу на нові ринки збуту, укладення контрактів з лікарнями, клініками, лабораторіями та аптеками, а також посилення конкурентних позицій компанії у секторі легкої промисловості.

Інвестиційні потреби проєкту. Успішна реалізація проєкту із запуску виробництва високоякісного медичного одягу потребує істотних інвестицій. Насамперед, необхідно провести модернізацію наявних виробничих потужностей для адаптації до специфіки нового продукту. Це включає закупівлю сучасного

швейного обладнання, автоматичних систем розкрою тканини (САПР), прасувального та упаковувального устаткування.

Окрему увагу слід приділити впровадженню сучасних технологій, зокрема обробці тканин із антибактеріальними, водо- та крововідштовхувальними властивостями, а також цифровізації процесів контролю якості.

Для забезпечення конкурентоспроможності нової продукції, підприємству необхідно провести навчання персоналу, адаптувати внутрішні стандарти до вимог медичного сегменту ринку та забезпечити сертифікацію продукції відповідно до національних та міжнародних норм (ISO, ДСТУ, ЄС).

Окремою статтею є витрати на запуск бренду, маркетингову кампанію, розробку фірмового стилю, онлайн-присутність та встановлення нових логістичних каналів для дистрибуції.

Для адаптації наявних потужностей до вимог виробництва високоякісного медичного одягу необхідно інвестувати в наступні підкатегорії:

- Закупівля сучасного швейного обладнання. для модернізації виробничого процесу доцільно придбати індустріальну автоматизовану швейну машину моделі JUKI DDL-8700. Ця машина відзначається високою продуктивністю, надточністю стібків та можливістю автоматичного налаштування параметрів, що забезпечує гнучкість при пошитті різних типів медичних тканин. Завдяки своїм функціям, JUKI DDL-8700 мінімізує людський фактор, знижує відходи сировини та оптимізує виробничий процес, що критично важливо для досягнення високих стандартів якості у медичному сегменті. Планується виділити приблизно 4,6 млн грн.
- Автоматичні системи розкрою тканини (САПР). Впровадження автоматизованих систем розкрою забезпечить точність розподілу матеріалу, знизить витрати сировини та мінімізує людський фактор. Рекомендується інвестувати орієнтовно 3,45 млн грн.
- Прасувальне та упаковувальне обладнання. Для забезпечення належного фінального вигляду продукції необхідна сучасна техніка для прасування та

упаковки. Завдяки цьому покращиться збереження властивостей виробу. На цей напрямок відведено приблизно 2,3 млн грн.

- Монтаж, інтеграція та оптимізація процесів. Інвестиції в установку та налагодження обладнання, проведення пілотних запусків та інтеграція з існуючими системами управління виробництвом складають близько 1,15 млн грн.

Приблизні інвестиційні потреби складають: $4,6 + 3,45 + 2,3 + 1,15 = 11,5$ млн. грн.

Впровадження нових технологій дозволить створити продукт із додатковими властивостями, а також покращити якість контролю продукції:

- Обробка тканин для отримання специфічних властивостей. Передбачено впровадження технологій, які надають тканинам антибактеріальні, водо- та крововідштовхувальні властивості. Це забезпечує унікальність та високу конкурентоспроможність продукції. На цей етап виділяється приблизно 2,5 млн грн.
- Цифровізація процесів контролю якості. Автоматизація та впровадження систем цифрового контролю дозволять підвищити точність моніторингу виробничих процесів, своєчасно виявляючи дефекти та забезпечуючи відповідність стандартам ISO, ДСТУ, ЄС. Рекомендується інвестувати близько 1,5 млн. грн.
- Інтеграція ІТ-систем та аналітичних інструментів. Для ефективного аналізу даних, оптимізації виробничих процесів та інтеграції з цифровими платформами планується виділити орієнтовно 1 млн грн.

Орієнтовні інвестиційні потреби до цього пункту складатимуть: $2,5 + 1,5 + 1 = 5$ млн. грн.

Всього проєкт потребує інвестицій орієнтовно 25 млн грн, які планується залучити частково за рахунок власних коштів фабрики, а також за допомогою грантових програм, банківського фінансування чи приватних інвесторів.. Інші витрати, які включають в себе сертифікацію продукції, навчання персоналу,

розробка бренду, маркетинг, логістику, ІТ та інш. зображені в таблиці нижче (див. Табл. 3.2)

Таблиця 3.2 - Необхідні інвестиції для проєкту

Напрямок інвестицій	Сума, млн грн
Модернізація виробничого обладнання	11.5
Впровадження нових технологій	5
Сертифікація продукції та навчання персоналу	3
Розробка бренду, маркетинг, збутова інфраструктура	4
Інші витрати (ІТ, логістика)	1
Разом	25

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Джерела фінансування проєкту Для реалізації проєкту з запуску виробництва нової продукції високоякісного медичного одягу ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» планує використовувати диверсифіковану модель фінансування. Враховуючи стабільний фінансовий стан підприємства, його високу ліквідність, наявність грошових резервів та добру кредитну історію, компанія має змогу комбінувати власні кошти, зовнішні інвестиції, банківське кредитування та державну підтримку.

1. Власні кошти. ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» має можливість направити частину власних фінансових ресурсів, зокрема з нерозподіленого прибутку за попередні роки (понад 50 млн грн у 2024 р.), на фінансування першочергових етапів проєкту, таких як придбання обладнання та первинний запуск виробництва.
2. Залучення зовнішніх інвестицій. Для пришвидшення впровадження технологій і масштабування виробництва, компанія розглядає можливість залучення стратегічного інвестора або використання інструментів прямого інвестування. У пріоритеті — партнери з ЄС, які можуть надати не лише капітал, а й досвід, технології та нові ринки збуту.
3. Банківське кредитування. ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» має позитивну кредитну історію та високий рівень платоспроможності, що дозволяє залучити кредитування на вигідних умовах. Уже проведені попередні переговори з кількома українськими банками (зокрема

«Ощадбанк», «Кредобанк» та «ПУМБ») щодо фінансування частини проєкту в розмірі до 10 млн грн.

4. Державна підтримка та гранти. У зв'язку з тим, що проєкт відповідає критеріям інноваційності, енергоефективності та імпортозаміщення, ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» планує податися на державні грантові програми: «Власна справа», програми Мінекономіки, а також програми від Українського фонду стартапів. Також розглядаються гранти ЄС на розвиток малого та середнього бізнесу в легкій промисловості.

Таблиця 3.3 - Джерела фінансування проєкту

Джерело	Коментар
Власні кошти	Витрати на обладнання та стартові витрати покриваються з накопичених фінансових резервів підприємства.
Зовнішні інвестиції	Розглядається участь партнерів з країн ЄС у формі капіталовкладень або технологічної кооперації.
Банківське кредитування	Можливість залучення кредиту до 10 млн грн на пільгових умовах для покриття витрат на інфраструктуру та обігові кошти.
Державна підтримка	Подача на програми грантів (до 250 тис. грн), а також участь у проєктах з підтримки експорту та модернізації швейної промисловості.

Розроблено автором на основі власного дослідження

Маркетинг та збут. Маркетингова стратегія проєкту із запуску виробництва медичного одягу на ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» базується на чотирьох ключових складових: інформаційні кампанії, залучення цільових клієнтів, промоакції та демонстрації, цифровий маркетинг.

Інформаційні кампанії передбачають активну присутність компанії у галузевих ЗМІ, на професійних медичних форумах, виставках легкої промисловості та конференціях, де буде презентовано новий асортимент медичного одягу. Особливий акцент робиться на демонстрації якості, відповідності стандартам охорони здоров'я та зручності моделей.

Залучення ключових клієнтів - це встановлення партнерських відносин з державними і приватними медичними установами, клініками, стоматологічними

центрами, фармкомпаніями та SPA-салонами. Розробляються індивідуальні комерційні пропозиції, що включають знижки на великі обсяги, кастомізацію моделей та пріоритетне обслуговування.

Промоакції та демонстрації включають організацію презентаційних подій, на яких потенційні клієнти можуть ознайомитися з матеріалами, приміряти моделі, оцінити комфорт та якість продукції. Планується співпраця з відомими медиками та блогерами як із сегменту охорони здоров'я, так і fashion-тематики.

Цифровий маркетинг стане основним каналом просування. Це передбачає розробку професійного сайту бренду медичного одягу з каталогом продукції, інтеграцію з CRM-системами, активну присутність у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok), використання SEO, контекстної реклами та email-маркетингу для взаємодії з клієнтами.

У сфері збуту продукції ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» передбачає використання таких каналів:

- Прямі продажі — формування довгострокових контрактів із ключовими медичними установами, аптеками, приватними клініками;
- Розвиток дилерської мережі — створення регіональних представництв і співпраця з торговельними агентами;
- Електронна комерція — запуск інтернет-магазину, підключення до маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, Olx тощо), використання систем онлайн-замовлень для B2B;
- Участь у тендерах — активна участь у державних закупівлях через систему Prozorro, медичних тендерах та комерційних конкурсах.

З метою зміцнення клієнтської бази та підвищення лояльності, підприємство запровадить:

- Програми лояльності для постійних клієнтів: знижки, бонуси, подарунки;
- Персоналізований підхід до корпоративних замовлень — підбір моделей і тканин за потребами установ;
- Систему зворотного зв'язку для покращення сервісу та вдосконалення асортименту;

- Клієнтсько-орієнтовану корпоративну культуру, де якість обслуговування є основним принципом взаємодії з клієнтом.

3.2 Економічне обґрунтування реалізації запропонованих заходів

Оцінка ефективності проєкту з розширення продуктової лінійки ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» є критично важливим етапом для прийняття управлінських рішень щодо доцільності інвестицій. Реалізація цього проєкту передбачає організацію серійного виробництва високоякісного медичного одягу, що відповідає сучасним вимогам медичних установ, клінік та приватних практик.

Враховуючи високий попит на медичний одяг, стабільність сегменту охорони здоров'я та стійку динаміку зростання цього ринку, проєкт має не лише фінансову привабливість, але й стратегічну важливість. Для комплексної оцінки ефективності розглянемо ключові фінансові, стратегічні та операційні показники, які відображають потенційний вплив нового напрямку на діяльність підприємства.

Цінова стратегія. У проєкті застосовуватиметься комбінована цінова стратегія, що базується на таких підходах:

- Витратний метод — на основі розрахованої собівартості;
- Прибутковий метод — забезпечення заданого рівня рентабельності (мінімум 30%);
- Ринковий метод — урахування середніх ринкових цін у сегменті середнього та преміального медичного одягу.

Проведемо розрахунки собівартості одного комплекту медичного одягу, до нього входять куртка та штани.

Матеріали та фурнітура

- Тканина (мікрофібра, габардин або поліестер-бавовна, тканини з п) — 180 грн за 2,2–2,5 метри
- Фурнітура (блискавки, гудзики, резинки, нитки) — 50 грн
- Загальна вартість матеріалів: 230 грн

Заробітна плата персоналу

- Оплата праці швачок, закрійників, контролерів якості — 55–60 грн за комплект
- ЄСВ та податкові відрахування — 50 грн
- Загальна заробітна плата та відрахування: 110 грн

Амортизація обладнання, енергія та оренда

- Оренда виробничого приміщення — залежно від площі
- Електроенергія для прасування та роботи швейного обладнання — залежно від споживання
- Амортизація обладнання, витрати на ремонт — 60 грн
- Загальні витрати на виробництво: 60 грн

Упаковка, маркування та логістика

- Індивідуальна упаковка (пакет, етикетка, бірка) — 30 грн
- Витрати на транспортування до складу або замовника — залежно від дистанції
- Загальні витрати на логістику: 30 грн

Адміністративні витрати та відходи

- Накладні витрати офісу, бухгалтерії, контролю якості — 50 грн
- Втрати при розкрої тканини, списання бракованої продукції — залежно від виробничих процесів
- Загальні адміністративні витрати: 50 грн

Таблиця 3.4 - Таблиця витрат

Стаття витрат	Сума (грн)
Матеріали та фурнітура	230
Заробітна плата (працівники + відрахування)	110
Амортизація, енергія та оренда	60
Упаковка, маркування, логістика	30
Адміністративні витрати та відходи	50
Загальна собівартість	480

Розроблено автором на основі власних розрахунків

За розрахунками собівартість виготовлення одного комплекту медичного одягу (куртка + штани), яка складає 480 грн. Враховуючи мінімально прийнятну для компанії норму прибутку 30%, мінімально прийнятна ціна визначається за формулою:

$$Ц = \frac{С}{1 - П}$$

Де, Ц – ціна продукту

С – собівартість одиниці продукції

П – частка прибутку

Підставляємо в формулу наші значення, та проводимо розрахунки:

$$Ц = \frac{480}{1 - 0,30} = \frac{480}{0,70} \approx 686 \text{ грн}$$

За результатами наших розрахунків мінімальна ціна на одиницю продукції складатиме 686 грн.

Для порівняння розглянемо середні ціни на комплекти від провідних виробників медичного одягу на ринку. Зокрема, звернемо увагу на ціну ТОВ «Медітек» з міста Мукачево та порівняємо її з іншими учасниками ринку. Це дозволить оцінити конкурентоспроможність продукції мукачівської швейної фабрики в контексті загальних цінових тенденцій. (див. Табл. 3.5)

Таблиця 3.5 - Порівняння ціни за комплект

Виробник	Середня ціна за комплект (грн)
ТОВ «Тетафарм»	1 090
ТОВ «Фапомед Україна»	930
ППІ «РЕЛАКС»	960
ТОВ «Фірма Технокомплекс»	860
ТОВ «Білий Халат»	810
ТОВ «БВП Україна»	795
ТОВ «Медітек»	760
ТОВ «Медіком-Україна»	730
Інші виробники	650-780

Розроблено автором на основі власного дослідження

Ціна комплекту від ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» становить 686 грн, що є однією з найнижчих серед представлених на ринку. Вона помітно нижча за середні ціни таких відомих виробників, як ТОВ «Тетафарм» (1 090 грн), ПП «РЕЛАКС» (960 грн) чи навіть ТОВ «Медітек» (760 грн), який також позиціонується в нижчому ціновому сегменті. Навіть у порівнянні з діапазоном цін "Інших виробників" (650–780 грн), ціна мукачівської фабрики перебуває ближче до нижньої межі, що свідчить про потенційно вигідну пропозицію для покупців з обмеженим бюджетом.

Таким чином, ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» має конкурентну перевагу в ціновій політиці, також одяг відрізняється підвищеною зносостійкістю та має антибактеріальні властивості, це може зробити продукцію привабливою для широкого кола клієнтів, особливо у державних закупівлях або оптових замовленнях.

Точка беззбитковості. Визначивши ціну одного комплекту медичного одягу, ми можемо розрахувати точку беззбитковості для покриття банківських інвестицій. Для того щоб розрахувати точку беззбитковості треба використати таку формулу:

$$Q_{бз} = \frac{В_{пост}}{Ц - В_{змін}}$$

Де $Q_{бз}$ — обсяг реалізації (кількість продукції), за якого прибуток = 0

$В_{пост}$ — постійні витрати, грн

$Ц$ — ціна реалізації одиниці продукції, грн

$В_{змін}$ — змінні витрати на одиницю продукції, грн.

Підставимо наші данні в формулу та виконаємо розрахунки:

$$Q_{бз} = \frac{10\,000\,000}{686 - 480} = \frac{10\,000\,000}{206} \approx 48\,544 \text{ од.}$$

Отже, щоб повністю погасити кредит в 10 млн. грн лише за рахунок маржинального доходу підприємству потрібно реалізувати приблизно 48 544 од. продукції. Нижче зображу графік точки беззбитковості.

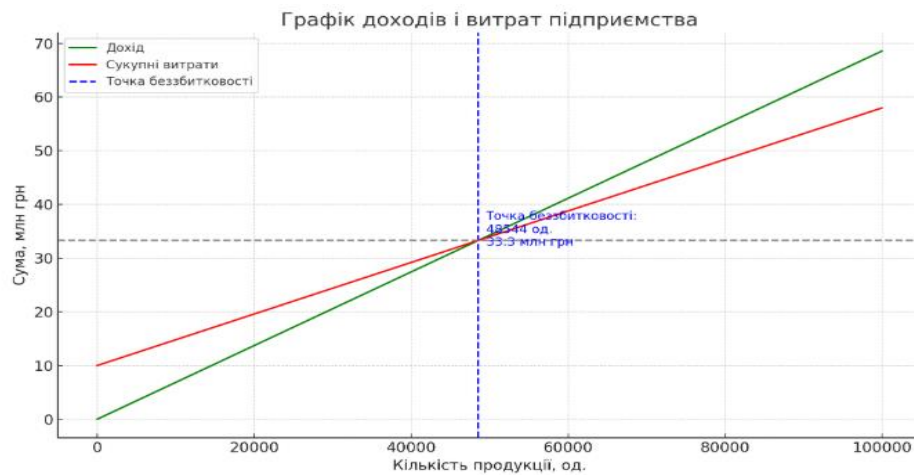


Рисунок 3.3 - Графік точки беззбитковості

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Далі розрахуємо ціну для наступних років. Враховуючи середній рівень інфляції в Україні, а саме 10% щороку, розрахуємо ціну відносно інфляції на 3 роки по наступній формулі:

$$\text{Ц майб.} = \text{Ц поточна} \times (1 + i)$$

Де Ц майб. – майбутня ціна

Ц поточна – поточна ціна

i – річний рівень інфляції

Тепер розрахуємо ціну на 2026 рік, з урахуванням інфляції 10%:

$$\text{Ц майб.} = 686 \times (1 + 0,1) = 755 \text{ грн}$$

Тепер розрахуємо ціну на 2027 рік, з урахуванням інфляції 10%:

$$\text{Ц майб.} = 755 \times (1 + 0,1) = 830 \text{ грн}$$

Отже, ціна на одинцю продукції товару буде становити 686 грн у 2025 році, 755 грн у 2026 році та 830 грн у 2027 році.

Розглянемо прогнозний фінансовий план виробництва нової продукції - медичного одягу - на базі ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» (таблиця 3.6). Таблиця містить ключові фінансові показники, включаючи обсяги виробництва, собівартість, доходи від реалізації, податкові зобов'язання та рівень прибутковості.

Ці дані є важливими для оцінки реалізованості інвестиційного проєкту, відображають потенціал підприємства в освоєнні нового ринку та демонструють фінансову стійкість проєкту у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.6 - Прогнозований фінансовий план виробництва медичного одягу для ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Показник	2025	2026	2027
Програма випуску, од.	21 500	26 750	29 500
Собівартість за 1 од., грн	480	510	540
Середня ціна за 1 од., грн	686	755	830
Обсяг товарної продукції, тис. грн	10 320	13 643	15 930
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	14 749	20 196	24 485
Валовий прибуток, тис. грн	4 429	6 554	8 555
Податок на прибуток (18 %), тис. грн	797	1 180	1 540
Воєнний збір (1,5 %), тис. грн	66	98	128
Амортизаційні витрати тис. грн	725	750	780
Заробітна плата тис. грн	5800	6200	6700
Чистий прибуток, тис. грн	3 566	5 276	6 887
Рентабельність продукції, %	34,6 %	38,7 %	43,2 %

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Отже, протягом трьох років спостерігається постійне зростання програми випуску та обсягу товарної продукції. Це може вказувати на позитивні тенденції в розвитку підприємства та зростання попиту на його нову продукцію — медичний одяг.

Разом зі збільшенням обсягів виробництва відзначається зростання собівартості одиниці продукції (з 480 грн у 2025 році до 540 грн у 2027 році) та середньої ціни реалізації (з 686 грн до 830 грн відповідно). Зростання собівартості може бути зумовлене загальними економічними факторами, такими як інфляція та збільшення витрат на ресурси. Однак, важливо відзначити, що темп зростання середньої ціни реалізації дещо випереджає темп зростання собівартості, що позитивно впливає на формування валового прибутку.

Про це свідчить і зростання валового прибутку з 4 429 тис. грн у 2025 році до 8 555 тис. грн у 2027 році. Після сплати податку на прибуток та воєнного збору, чистий прибуток підприємства також демонструє значне зростання: з 3 565 тис. грн у 2025 році до 6 887 тис. грн у 2027 році.

Після впровадження нового обладнання спостерігається зростання амортизаційних витрат: з 725 тис. грн у 2025 році до 780 тис. грн у 2027 році, що

свідчить про активну модернізацію виробництва. Попри це, підприємство демонструє зростання прибутковості, що підтверджує ефективне використання інвестицій. Амортизація також сприяє оптимізації податкового навантаження, зменшуючи оподатковуваний прибуток. Загалом це підтверджує економічну доцільність оновлення виробничих потужностей.

Рентабельність продукції протягом досліджуваного періоду демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 34,6 % у 2025 році до 43,2 % у 2027 році. Це свідчить про ефективне управління витратами та цінову політику підприємства.

Таким чином, аналіз основних економічних показників ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» за період 2025–2027 років вказує на позитивні тенденції розвитку, зростання обсягів виробництва, прибутковості та рентабельності. Для того, щоб погасити кредит, підприємству потрібно буде приблизно 2 роки з врахуванням інфляції. Для подальшого підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства доцільно продовжити аналіз впливу різних факторів на його економічні показники.

Розрахуємо загальний термін окупності проєкту. Для того, щоб визначити цей термін нам потрібно загальні інвестиції розділити на чистий прибуток у рік:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Загальні інвестиції}}{\text{Чистий прибуток у рік}}$$

Оскільки наш прибуток буде зростати, тому ми застосуємо динамічний підхід до розрахунку окупності. За 2025 рік він дорівнюватиме:

$$25 - 3,566 = 21,434 \text{ млн. грн.}$$

Аналогічно ми проведемо розрахунки для 2026 та 2027 років:

$$21,434 - 5,276 = 16,158 \text{ млн. грн. (2026 рік)}$$

$$16,158 - 6,887 = 9,271 \text{ млн. грн (2027 рік)}$$

Як ми бачимо, на кінець 2027 року інвестиції ще не повністю покриті. Прогнозуючи приблизно таке ж саме зростання прибутку, то прибуток в 2028 році становитиме приблизно 8,5 млн. грн. Тому ми розраховуємо далі:

$$9,271 - 8,5 = 0,771 \text{ млн. грн.}$$

Залишок в 0,771 млн.грн буде погашено приблизно на початку 2029 року, тому термін повної окупності становитиме приблизно 4 роки.

Далі потрібно детально проаналізувати структуру витрат, адаптовану з урахуванням впровадження нового виду продукції, а також розрахувати очікуваний коефіцієнт конкурентоспроможності (ККП) для повноцінної оцінки позицій підприємства на ринку.

Таким чином ми зможемо чітко оцінити, наскільки ефективно впровадження нового напрямку виробництва медичного одягу вплинуло на конкурентоспроможність ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» та чи є реалізація цього проєкту економічно доцільною. Для здійснення розрахунків та формування прогнозних показників обрано 2024 рік як базовий, а також 2025 і 2026 роки як перспективні для аналізу динаміки змін (див. таблицю 3.7).

Таблиця 3.7 - Визначення коефіцієнта конкурентоспроможності (ККП) ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Показник	Ум. позн.	2024	2025	2026
1.1 Витрати на 1 одиницю товарної продукції, грн	В	847,46	1072,83	1264,96
1.2 Фондовіддача (Виручка / Основні засоби)	Фвід	27,33	28,75	29,94
1.3 Рентабельність продукції, %	Ртов	7,58%	10,15%	14,41%
1.4 Продуктивність праці, тис. грн/особу	П	551,71	695,15	820,27
2.1 Коефіцієнт автономії	КА	0,9	0,93	0,97
2.2 Коефіцієнт поточної ліквідності	КП	9,14	9,45	9,87
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кл	6,63	6,81	7,03
2.4 Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	1,59	1,74	1,94
3.1 Рентабельність продажів, %	Рпр	9,35%	12,53%	14,78%
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	КЗАТ	0,0085	-	-
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Кзвп	78%	80%	83%
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту	Крекл	-	-	-
Відносний показник конкурентоспроможності	КТ	-	-	-
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	ККП	54,84	68,08	79,58

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Застосуємо формули, які були зазначені у першому та застосовані другому розділах для обрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності.

Прогнозований коефіцієнт конкурентоспроможності у 2025 та 2026 році обчислимо за наступною формулою:

$$\text{ККП} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}$$

Прогнозоване значення критерію ефективності виробничої діяльності у 2024 році дорівнює:

$$EB5=0,31\cdot1072,83+0,19\cdot28,75+0,40\cdot10,15+0,10\cdot695,15=411,62$$

$$EB6=0,31\cdot1264,96+0,19\cdot29,94+0,40\cdot14,41+0,10\cdot820,27485,62$$

Прогнозоване значення критерію фінансового стан підприємства у 2025 та 2026 році дорівнює:

$$\Phi\P5=0,29\cdot0,93+0,20\cdot9,45+0,36\cdot6,81+0,15\cdot1,74=4,87$$

$$\Phi\P6=0,29\cdot0,97+0,20\cdot9,87+0,36\cdot7,03+0,15\cdot1,94=5,07$$

Прогнозоване значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку у 2025 та 2026 році дорівнює:

$$E35=0,37\cdot12,53+0,21\cdot80=21,44$$

$$E36=0,37\cdot14,78+0,21\cdot83=22,90$$

Отже прогнозований коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Мукачівська Швейна Фабрика» у 2025 році дорівнює:

$$KK\P5=0,15\cdot411,62+0,29\cdot4,87+0,23\cdot21,44=68,08$$

$$KK\P6=0,15\cdot485,62+0,29\cdot5,07+0,23\cdot22,90=79,58$$

Зобразимо динаміку змін коефіцієнту конкурентоспроможності ТОВ «Мукачівська Швейна фабрика» за допомогою графіка-діаграмми (див. Рисунок 3.4).

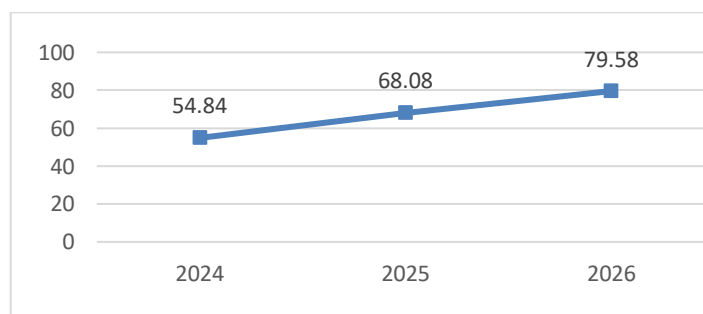


Рисунок 3.4 - Прогноз змін коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» за період 2024-2026 року

Отже, аналізуючи дані таблиці, можна зробити кілька висновків щодо динаміки основних показників діяльності підприємства у 2024–2026 роках, починаючи з ефективності виробничої діяльності.

У 2024 році витрати на одну одиницю товарної продукції склали 847,46 грн, у 2025 році вони зростуть до 1072,83 грн, а в 2026 році — до 1264,96 грн. Це свідчить про стаłe зростання виробничих витрат, що може бути пов'язано з подорожчанням сировини, енергоносіїв або підвищенням заробітної плати.

Попри це, фондовіддача демонструє позитивну тенденцію: у 2024 році вона становила 27,33, у 2025 році зростає до 28,75, а у 2026 році — до 29,94. Це вказує на зростання ефективності використання основних засобів, що може бути результатом модернізації виробництва або збільшення обсягів реалізації.

Рентабельність продукції також поступово зростає: з 7,58% у 2024 році до 10,15% у 2025 році та до 14,41% у 2026 році. Це позитивний сигнал, який свідчить про підвищення прибутковості продукції, попри зростання витрат.

Продуктивність праці збільшується з 551,71 тис. грн на одного працівника у 2024 році до 695,15 тис. грн у 2025 році та до 820,27 тис. грн у 2026 році. Така динаміка може бути наслідком автоматизації процесів, впровадження нових технологій або підвищення кваліфікації персоналу.

Розглянемо фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт автономії зростає з 0,9 у 2024 році до 0,93 у 2025 році і до 0,97 у 2026 році, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності залишається на дуже високому рівні: 9,14 у 2024 році, 9,45 у 2025 році та 9,87 у 2026 році. Це означає, що підприємство має достатній запас обігових коштів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також стабільно високий: з 6,63 у 2024 році до 6,81 у 2025 році та 7,03 у 2026 році. Це свідчить про добру здатність підприємства швидко погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів демонструє зростання: з 1,59 у 2024 році до 1,74 у 2025 році та до 1,94 у 2026 році. Це говорить про підвищення ефективності використання обігового капіталу.

Показники ефективності організації збуту також мають позитивну динаміку. Рентабельність продажів зростає з 9,35% у 2024 році до 12,53% у 2025 році та

14,78% у 2026 році. Це вказує на те, що прибутковість збутової діяльності покращується.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей також зростає: з 78% у 2024 році до 80% у 2025 році та до 83% у 2026 році. Це свідчить про підвищення інтенсивності використання наявних виробничих ресурсів.

Окремо слід зазначити коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, який суттєво підвищується: з 54,84 у 2024 році до 68,08 у 2025 році та 79,58 у 2026 році. Це свідчить про посилення позицій підприємства на ринку, що може вказувати на позитивну динаміку після впровадження проекту.

Загалом, аналіз показує позитивні тенденції розвитку підприємства у всіх основних напрямках: зростають рентабельність, продуктивність праці, коефіцієнти ліквідності та конкурентоспроможності. Незважаючи на зростання витрат на виробництво, фінансовий стан компанії покращується, що є доброю передумовою для сталого розвитку в майбутньому.

Оцінка ризиків. Далі будуть проаналізовані ризики запропонованого проекту. Для цього проаналізуємо такі складові як:

- ризики неправильної оцінки попиту
- ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок
- ризики блокування входження підприємства в нову галузь
- ризики, пов'язані з характером конкуренції
- ризики переоцінки стійкості проекту
- ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам
- ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки
- ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції
- ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту
- ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки
- ризики потенційних втрат
- ризики недооцінки витрат на розробку

- ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту
- ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту

Всі ризики будуть подані та оцінені в таблицях нижче:

Таблиця 3.8 – Ризики неправильної оцінки попиту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4
2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,7	6	4,2
2.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,6	5	3
2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проєктом	0,4	4	1,6
2.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проєктом	0,5	5	2,5
2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,7	5	3,5
2.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,5	6	3
2.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,4	4	1,6
2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,6	7	4,2
2.9. Вплив демографічних змін	0,3	5	1,5
2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проєктом	0,8	7	5,6
			27,7

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.9 – Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,7	6	4,2
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,5	5	2,5
3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,8	7	5,6
3.4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,4	6	2,4
3.5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,7	5	3,5
3.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,5	4	2
3.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,4	3	1,2
3.8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,6	5	3
3.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,3	3	0,9
			25,3

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.10 – Ризики блокування входження підприємства в нову галузь

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки	0,8	8	6,4
4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,7	6	4,2

Продовження таблиці 3.10

4.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам	0,5	5	2,5
4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,4	4	1,6
4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,5	3	1,5
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,8	7	5,6
			21,8

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.11 – Ризики, пов’язані з характером конкуренції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках	0,7	7	4,9
5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,8	6	4,8
5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств з технічною компетентністю	0,5	4	2
5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців	0,6	5	3
5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях	0,4	3	1,2
5.6. Ризик роботи в галузі з високою концентрацією «мізків»	0,5	4	2
5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,8	7	5,6
			23,5

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.12 – Ризики переоцінки стійкості проєкту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
6.1. Ризик оцінки нового проєкту як розширення існуючого	0,4	3	1,2
6.2. Ризик впевненості в успіху через унікальність	0,5	4	2
6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту	0,6	6	3,6
6.4. Оцінка застосовуваної технології як важковідтворюваної	0,7	7	4,9

Продовження таблиці 3.12

6.5. Ризик в наявності потенціалу для ексклюзивного співробітництва	0,6	5	3
6.6. Ризик в унікальності нових продуктів	0,5	6	3
			17,7

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.13 – Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
7.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,3	4	1,2
7.2. Ризик переоцінки можливостей дійти згоди з конкурентами	0,4	5	2
7.3. Ризик переоцінки привабливості технології	0,4	3	1,2
7.4. Ризик переоцінки впливу в організації стандартизації	0,3	4	1,2
7.5. Ризик переоцінки позиції в критичній групі покупців	0,5	6	3
7.6. Ризик переоцінки можливостей нав'язати свій стандарт	0,4	4	1,6
7.7. Ризик переоцінки репутації в області певних технологій	0,6	5	3
			11,4

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.14 – Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
8.1. Ризики переоцінки ринкового попиту	0,7	7	4,9
8.2. Ризик переоцінки корисності технології	0,6	6	3,6
8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,6	8	4,8

Продовження таблиці 3.14

8.4. Ризик переоцінки компетенції в розумінні потреб користувачів	0,7	7	4,9
8.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей	0,5	5	2,5
8.6. Ризик переоцінки здатності продати ліцензію	0,3	4	1,2
			21,9

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.15 – Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
9.1. Ризик занадто довгої тривалості створення продукції	0,6	4	2,4
9.2. Ризик комплектності моделі нового проєкту	0,5	3	1,5
9.3. Ризик потреби в унікальних фахівцях	0,7	6	4,2
9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,6	4	2,4
9.5. Ризик потреби в нових технологіях	0,5	5	2,5
9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,8	7	5,6
9.7. Ризик у високоспеціалізованих інвестиціях	0,7	6	4,2
9.8. Ризик істотних інвестицій для нової інфраструктури	0,8	6	4,8
9.9. Переоцінка можливостей старих систем постачання	0,5	3	1,5
9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій	0,6	4	2,4
9.11. Ризик впливу минулих невдач	0,5	3	1,5
			33

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.16 – Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
10.1. Ризик неясності характеристик продукту	0,4	5	2
10.2. Ризик неясності ціноутворення	0,8	7	5,6
10.3. Ризик займатися декількома технологіями	0,7	6	4,2
10.4. Ризик присутності неформальних стандартів	0,8	7	5,6
10.5. Ризик введення формальних стандартів	0,8	6	4,8
			22,2

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.17 – Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
11.1. Переоцінка зниження виробничих витрат	0,4	4	1,6
11.2. Переоцінка використання розробленої технології	0,5	3	1,5
11.3. Переоцінка виведення на ринок інших розробок	0,4	3	1,2
11.4. Переоцінка репутації лідера в НДДКР	0,3	3	0,9
11.5. Переоцінка створення нових ноу-хау	0,5	4	2
11.6. Ризик, що новий продукт буде «поглинений»	0,3	4	1,2
			8,4

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.18 – Ризики потенційних втрат

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
12.1. У науковій діяльності	0,3	4	1,2
12.2. При виконанні ДКР	0,6	5	3
12.3. В інженерній діяльності	0,5	4	2
12.4. У маркетинговій діяльності	0,6	5	3

Продовження таблиці 3.18

12.5. В експлуатації	0,5	4	2
12.6. У сервісному обслуговуванні	0,4	3	1,2
12.7. У розробці ІТ	0,6	5	3
12.8. У трудових відносинах	0,5	6	3
12.9. У структурі необхідного капіталу	0,4	4	1,6
12.10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,3	4	1,2
12.11. У відносинах з дистриб'юторами	0,7	5	3,5
12.12. У відносинах з постачальниками	0,7	6	4,2
12.13. У збутовій діяльності	0,8	7	5,6
12.14. У реалізації інформаційних процесів	0,6	4	2,4
			34,9

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.19 – Ризики недооцінки витрат на розробку

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	0,4	3	1,2
13.2. Переоцінка розроблювальної технології	0,6	5	3
13.3. Переоцінка можливостей керівництва	0,3	5	1,5
13.4. Переоцінка можливостей команди розробників	0,4	4	1,6
13.5. Переоцінка сприйняття знань ззовні	0,3	4	1,2
13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки	0,4	5	2
13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,7	5	3,5
13.8. Ризик переоцінки успіху	0,5	3	1,5
13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів	0,6	5	3
13.10. Ризик нерозуміння необхідності інновацій	0,5	4	2
			18,7

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.20 – Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
14.1. Невизначеність попиту на продукт	0,8	8	6,4
14.2. Невизначеність доходу від продукту	0,7	4	2,8
14.3. Невизначеність дій контрагентів	0,6	5	3
14.4. Невизначеність стабільності грошових потоків	0,6	7	4,2
14.5. Невизначеність максимальної ціни	0,7	5	3,5
14.6. Невизначеність сприйняття продукту ринком	0,7	4	2,8
14.7. Невизначеність використання суміжних технологій	0,7	7	4,9
14.8. Невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,5	6	3
14.9. Неясність рівня блокування проекту	0,6	6	3,6
14.10. Неясність можливостей альянсів	0,6	5	3
14.11. Можливість швидкої імітації продукту	0,3	4	1,2
14.12. Неясність ступеня відповідності стандартам	0,6	6	3,6
14.13. Неясність складу конкурентів	0,5	5	2,5
			44,5

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.21 – Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,8	5	4
15.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,7	6	4,2
15.3. Ризик через неясність інфраструктури	0,6	5	3
15.4. Ризик неправильної оцінки технологій	0,6	4	2,4

Продовження таблиці 3.21

15.5. Ризик через невизначеність компетенцій	0,7	4	2,8
15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,5	4	2
15.7. Ризик через невизначеність устаткування	0,6	5	3
			21,4

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Далі розрахуємо загальний рівень ризикованості проекту та визначимо який рівень ризикованості(ЗОР) має проект (див. табл. 3.22):

$$27,7+25,3+21,8+23,5+17,7+11,4+21,9+33+22,2+8,4+34,9+18,7+44,5+21,4=312,8$$

Таблиця 3.22 – Зведена оцінка ризикованості проекту

Загальний рівень ризикованості проекту	Загальна оцінка ризиків RW
Безризиковий проект	0-125
Проект з низьким ризиком	125-375
Проект з середнім ризиком	375-750
Проект з високим ризиком	750-938
Проект з повним ризиком	938-1250

Розроблено автором на основі власних розрахунків

За результатами розрахунків, та на основі таблиці 3.20 можна зробити висновок, що показник ЗОР дорівнює 312,8, що належить до проектів з низьким ризиком.

Тому проект розширення діяльності підприємства через впровадження нового товару, а саме медичного одягу для швейної сфери ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» є низькоризиковим.

Середньозважена оцінка рівня ризиків у кожній групі становить:

$$312,8 / 14 = 22,3$$

Для визначення можливості настання певних ризиків за проектом для ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», побудуємо матрицю ризиків. Вона відображена у таблиці (див. Табл. 3.23)

Таблиця 3.23 – Карта ризиків проєкту

		Експертна оцінка ризику за кожним фактором				
		[0,1]	[2,4]	5	[6,8]	[9,10]
Важливість	0,80		3	1	8	
	0,40		8	5	5	
	0,20		13	3	1	
	0,10					
	0,05					

Умовні позначення:  – високий ризик;  – помірний ризик;  – низький ризик.

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Для того щоб визначити ризики з високим рівнем та ефективно мінімізувати їх, потрібно скласти карту ризиків високого рівня досліджуваного проєкту. Карта ризиків високого рівня відображена у таблиці(див. табл. 3.24)

Таблиця 3.24 – Карта ризиків проєкту високого рівня

Пріоритет ризикового фактора	Код та назва ризикового фактора	Група ризику	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризиків у балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1.	4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки	Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	0,8	8	6,4
2.	14.1. Невизначеність попиту на продукт	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту	0,8	8	6,4
3.	5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	Ризики, пов'язані з характером конкуренції	0,8	7	5,6
4.	2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проєктом	Ризики неправильної оцінки попиту	0,8	7	5,6
5.	9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	0,8	7	5,6

Продовження таблиці 3.24

6.	3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	0,8	7	5,6
7.	10.2. Ризик неясності ціноутворення	Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту	0,8	7	5,6
8.	10.4. Ризик присутності неформальних стандартів	Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту	0,8	7	5,6
9.	12.13. У збутовій діяльності	Ризики потенційних втрат	0,8	7	5,6
10.	14.7. Невизначеність Використання суміжних технологій	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту	0,7	7	5

Розроблено автором на основі власних розрахунків

На основі проведеного аналізу можна побачити, що більшість факторів з високим рівнем ризику щодо реалізації проєкту з розширення асортименту продукції для ТОВ “Мукачівська швейна фабрика”, у випадку виходу на нові ринки, належать до групи "Ризики блокування входження підприємства в нову галузь" та "Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту". Ці ризики пов'язані із складнощами адаптації до ринкових бар'єрів та непередбачуваними змінами в попиті та конкуренції.

З метою мінімізації цих ризиків компанії слід зосередитись на детальному аналізі ринку, оцінці конкурентів, а також прогнозуванні потреб споживачів на нових ринках. Окрім цього, важливо провести аудит технологічної інфраструктури, щоб забезпечити можливість швидкої адаптації та модернізації виробничих потужностей для ефективної реалізації нового продукту.

Для досягнення цих цілей необхідно розробити детальну стратегію реагування на ризики проєкту, яка передбачатиме як мінімізацію існуючих загроз, так і стратегічні кроки для підвищення гнучкості бізнес-процесів. Рекомендована програма запобігання, управління ризиками для проєкту, та план реагування при виникненні ризиків наведені у таблиці нижче (див. Табл. 3.25).

Таблиця 3.25 – Карта запобігання та управління ризиками

Вид ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет, який отримав фактор	Метод управління	Заходи щодо запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків
Ризики по ринковій стратегії	4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки	8	Оцінка конкурентного середовища, адаптація до специфіки ринку	Аналіз бар'єрів на нових ринках, моніторинг діяльності конкурентів	1. Перегляд стратегії входу на ринок 2. Зміна маркетингових підходів 3. Підвищення конкурентоспроможності
Ризики по попиту	14.1. Невизначеність попиту на продукт	7	Аналіз попиту через дослідження ринку, тестування продуктів	Проводити регулярні маркетингові дослідження, коригування виробничих ліній	1. Гнучке коригування обсягів виробництва 2. Тестування нових продуктів на ринку 3. Адаптація асортименту під потреби споживачів
Ризики по конкурентним діям	5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	8	Спостереження за конкурентами, вивчення їх стратегії	Постійний аналіз конкурентів та їх дій, адаптація маркетингових стратегій	1. Оцінка слабких місць конкурентів 2. Зміна цінової політики 3. Створення нових пропозицій для клієнтів
Ризики по законодавству	2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проєктом	9	Моніторинг змін у законодавстві, консультації з юристами	Аналіз змін законодавчих вимог, постійне оновлення документів	1. Оперативне реагування на зміни законодавства 2. Перегляд умов контрактів 3. Впровадження змін у процеси та документообіг
Ризики по інвестиціях	9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	7	Прогнозування потреби в інвестиціях, забезпечення резервного фінансування	Пошук додаткових джерел фінансування, перегляд інвестиційних програм	1. Перегляд бюджету проєкту 2. Залучення зовнішніх інвесторів або кредитних ліній 3. Коригування фінансових планів
Ризики по інфраструктурі	3.3. Недооцінка істотності змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	8	Оцінка поточного стану інфраструктури, планування модернізації	Перевірка стану обладнання, розробка плану оновлення інфраструктури	1. Оновлення обладнання та технологічних ліній 2. Інвестиції в модернізацію 3. Впровадження нових технологій

Продовження таблиці 3.25

Ризики по ціноутворенню	10.2. Ризик неясності ціноутворення	6	Аналіз ціноутворення, конкуренція та тренди на ринку	Визначення базових принципів ціноутворення, тестування цінових стратегій	1. Перегляд цінової політики 2. Впровадження гнучкої ціноутворення в залежності від попиту 3. Визначення оптимальної маржі
Ризики по стандартам	10.4. Ризик присутності неформальних стандартів	7	Визначення основних стандартів галузі, контроль за їх дотриманням	Підвищення кваліфікації працівників, аналіз галузевих стандартів	1. Адаптація до формальних і неформальних стандартів 2. Впровадження нових стандартів якості 3. Сертифікація продукції за міжнародними стандартами
Ризики по збутовій діяльності	12.13. Ризики у збутовій діяльності	8	Розробка стратегії збуту, аналіз каналів продажу	Аудит збутових каналів, аналіз клієнтської бази	1. Оптимізація каналів збуту 2. Пошук нових ринків збуту 3. Розвиток програм лояльності для клієнтів
Ризики по технологіях	14.7. Невизначеність використання суміжних технологій	7	Вивчення нових технологій, прогнозування їх впливу на бізнес	Моніторинг технологічних новинок, адаптація до нових технологій	1. Інвестування в нові технології 2. Впровадження інновацій у виробництво 3. Перевірка сумісності нових технологій з поточними процесами

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Проект щодо розширення діяльності ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» характеризується низьким рівнем ризику. Групи ризиків, які становлять найбільший потенційний ризик, включають "Ризики блокування входження підприємства в нову галузь" та "Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту". Однак при належному підході та виборі ефективних стратегій можливо зменшити ці ризики та систематично моніторити їхні зміни.

Аналізуючи можливість випуску нового продукту (медичного одягу) на ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», слід визнати, що існують певні ризики, які варто урахувати.

Перш за все, існують ризики неправильної оцінки попиту, пов'язані із завищеними очікуваннями щодо тривалості та обсягів попиту, а також неврахуванням впливу демографічних змін та нестабільності законодавства.

Другим аспектом є ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок. До них належать недооцінка необхідних змін виробничо-технологічної інфраструктури та складності у зміні звичок цільових споживачів.

Не менш важливими є ризики блокування входження підприємства в нову галузь, зокрема недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки та можливого опору з боку конкурентів.

Також слід враховувати ризики, пов'язані з характером конкуренції, такі як сильний конкурентний вплив на цільових ринках та недооцінка компетентності дій конкурентів.

Переоцінка стійкості проєкту, політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам, можливостей комерціалізації розробки та недооцінка витрат на розробку також становлять певні ризики, хоча і з меншою вагою.

Одними з найбільш значущих є ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції, включаючи можливість занадто довгої тривалості створення продукції та потребу у більших інвестиціях.

Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту, зокрема неясність ціноутворення та присутність неформальних стандартів, також потребують уваги.

Окрім того, існують ризики потенційних втрат у різних сферах діяльності, особливо у збутовій діяльності, а також ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту, серед яких невизначеність попиту на продукт та використання суміжних технологій є найбільш вагомими.

З усіма цими ризиками важливо розробити стратегію, яка б враховувала можливі труднощі та надавала план дій для їх подолання.

До того ж, протягом аналізу проєкту було визначено пріоритетні ризикові фактори, серед яких недооцінка бар'єрів входу, невизначеність попиту, недооцінка конкуренції та нестабільність законодавства. Для ефективної мінімізації цих

ризиків розроблено рекомендації щодо оцінки конкурентного середовища, аналізу попиту, спостереження за конкурентами та моніторингу законодавчих змін.

Розглянемо пропозиції та рекомендації, які мають на меті забезпечити оптимальну підготовку та впровадження проєкту, сприяючи досягненню поставлених цілей та максимізації його потенціалу. До них належать адаптація до специфіки ринку, проведення регулярних маркетингових досліджень, розробка гнучкої цінової політики та забезпечення резервного фінансування.

Технологічні аспекти виробництва медичного одягу. Виробництво високоякісного медичного одягу для сфери охорони здоров'я вимагає застосування сучасних технологічних рішень у швейній промисловості.

Зокрема, важливими є:

- **Контроль якості матеріалів:** Ретельний відбір оптимальних тканин, ниток та фурнітури, що відповідають медичним стандартам (гіпоалергенність, повітропроникність, зносостійкість, можливість стерилізації тощо), для забезпечення необхідних експлуатаційних властивостей одягу.
- **Удосконалені методи крою та шиття:** Використання сучасного розкрійного обладнання (наприклад, автоматизованих розкрійних комплексів) та швейних машин з комп'ютерним управлінням, що дозволяють досягати високої точності крою, рівних швів та оптимальної продуктивності.
- **Спеціалізовані процеси обробки швів:** Застосування технологій оверлочної обробки, плоскошовних швів та герметизації для забезпечення міцності, гігієнічності та комфорту при носінні медичного одягу, а також запобігання проникненню рідин та мікроорганізмів.
- **Безперервний контроль якості:** Впровадження системи безперервного контролю якості на всіх етапах виробництва, від перевірки вхідних матеріалів до фінішної обробки та пакування готової продукції, для забезпечення відповідності медичним вимогам та стандартам якості ТОВ «Мукачівська швейна фабрика».

Застосування цих передових технологій дозволить ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» забезпечити високу якість, функціональність та відповідність

медичним стандартам виробленого медичного одягу, зміцнюючи свої позиції на ринку.

Обладнання та устаткування. Для успішної реалізації проєкту з виробництва медичного одягу ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» необхідно забезпечити підприємство відповідним високотехнологічним обладнанням та устаткуванням. Це включатиме в себе сучасні швейні машини, обладнання для обробки тканин, системи контролю якості, а також допоміжне обладнання для підготовки матеріалів, обробки тканин та фінішної обробки готової продукції.

Ключовими елементами виробничої лінії будуть:

1. Швейні машини для виконання різноманітних швейних операцій, зокрема для пошиття медичних халатів, масок та інших виробів.
2. Обладнання для обробки тканин, яке дозволяє здійснювати термічну обробку, фарбування та інші процеси, необхідні для медичного одягу.
3. Системи контролю якості, щоб забезпечити високий рівень продукції, яка відповідатиме стандартам безпеки та гігієни, необхідним для медичних установ.
4. Обладнання для фінішної обробки, яке забезпечить виготовлення продукції з високими стандартами чистоти та довговічності.

Все обладнання повинно відповідати найвищим стандартам якості та продуктивності, забезпечуючи стабільний випуск медичного одягу, який відповідатиме вимогам безпеки та комфорту для медичних працівників.

Кадрове забезпечення проєкту «Виробництво медичного одягу» на ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» є важливим чинником успіху. Необхідно залучити досвідчених фахівців, які мають досвід у швейному виробництві та здатні впроваджувати нові технології для створення медичного одягу високої якості. Важливо призначити на ключові позиції спеціалістів із глибокими знаннями в управлінні виробництвом і контролю якості.

Крім того, потрібно залучити молодих спеціалістів — технологів та дизайнерів, які пройдуть спеціалізоване навчання і стажування. Їх участь

сприятиме впровадженню інновацій та постійному розвитку компетенцій персоналу.

Не менш важливим є підвищення кваліфікації існуючих працівників, особливо тих, хто працюватиме з новим обладнанням і технологіями. Це дозволить забезпечити стабільну якість продукції і ефективну роботу на високотехнологічному виробництві. Важливо також співпрацювати з профільними навчальними закладами для підготовки нових спеціалістів, орієнтуючись на вимоги ринку медичного одягу.

Екологічні аспекти виробництва. Екологічні аспекти є важливим фактором при реалізації проекту з виробництва медичного одягу на ТОВ «Мукачівська швейна фабрика». Врахування екологічних вимог у процесі виробництва допомагає знизити негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечити сталий розвиток підприємства. Одним із основних напрямів є зменшення впливу на водні ресурси. Виробництво медичного одягу потребує використання води для фарбування та очищення тканин, тому важливо запровадити сучасні технології очищення води та знизити її споживання, використовуючи замкнуті водні цикли та повторне очищення технологічної води.

Ще одним важливим аспектом є зниження використання хімічних речовин. Для цього рекомендується впроваджувати екологічно чисті технології фарбування та обробки тканин, що дозволяє зменшити вплив токсичних речовин на навколишнє середовище. Також необхідно запровадити методи зниження споживання енергії, використовуючи енергоефективні технології та відновлювальні джерела енергії.

Особливу увагу варто приділити зменшенню відходів. Важливо впровадити системи утилізації відходів виробництва та переробки матеріалів, таких як залишки тканини та інші виробничі відходи. Крім того, фабрика повинна дбати про зниження обсягів викидів у повітря, забезпечуючи ефективну фільтрацію та очищення газових викидів.

Всі ці заходи дозволяють не лише зменшити екологічний слід підприємства, але й сприяють формуванню позитивного іміджу компанії як екологічно відповідального виробника, що працює на благо довкілля.

Термін реалізації проєкту. Реалізація проєкту з розширення продуктової лінійки ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» та організації серійного виробництва медичного одягу потребує чіткого визначення етапів та термінів їх виконання. Враховуючи специфіку швейного виробництва, можна запропонувати наступну структуру часових меж проєкту (див. табл 3.26)

Таблиця 3.26 – Термін реалізації проєкту з виробництва медичного одягу ТОВ «Мукачівська швейна фабрика»

Етап	Термін виконання
Етап 1. Маркетингові дослідження та аналіз ринку	2 місяці
Етап 2. Розробка технічної документації та лекал	3 місяці
Етап 3. Закупівля обладнання та підготовка виробництва	4 місяці
Етап 4. Налагодження виробництва та пілотний запуск	3 місяці
Етап 5. Серійне виробництво та вихід на заплановані обсяги	Постійно

Розроблено автором на основі власних розрахунків

Згідно з представленим планом-графіком, загальний термін, необхідний для підготовки та запуску серійного виробництва медичного одягу на ТОВ «Мукачівська швейна фабрика», орієнтовно складатиме **12 місяців**.

Ключовим аспектом успішної реалізації проєкту є дотримання встановлених термінів на кожному етапі. Своєчасне проведення маркетингових досліджень дозволить точно визначити потреби цільової аудиторії. Якісна розробка технічної документації та лекал забезпечить відповідність майбутньої продукції необхідним стандартам. Оперативна закупівля та підготовка виробничих потужностей мінімізують часові витрати на етапі запуску. Ефективне налагодження

виробництва та проведення пілотного запуску дозволять виявити та усунути можливі недоліки перед початком серійного випуску.

Таким чином, чітке планування та контроль за термінами виконання кожного етапу проєкту є важливим фактором для його успішної та своєчасної реалізації, що дозволить ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» оперативно вийти на ринок медичного одягу.

Висновки до 3 розділу

На основі проведеного аналізу конкурентного середовища, фінансових показників та стратегічного планування розвитку ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» можна зробити висновок, що розширення діяльності підприємства через впровадження виробництва медичного одягу є обґрунтованим і перспективним рішенням. Проєкт спрямований на підвищення конкурентоспроможності компанії, зміцнення її позицій на ринку та забезпечення сталого зростання в умовах динамічної економічної ситуації. Комплексна оцінка включала аналіз фінансових аспектів, технологічних можливостей, маркетингових стратегій та потенційних ризиків, що дозволило сформулювати чітке бачення ефективної реалізації проєкту.

Важливим етапом дослідження стала розробка цінової стратегії та розрахунок мінімальної ціни одиниці продукції, яка склала 686 грн. Визначена ціна враховує витрати на матеріали, заробітну плату персоналу, амортизацію обладнання, упаковку, маркування та адміністративні витрати. З огляду на середній рівень рентабельності продукції, ціна медичного одягу дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, забезпечуючи достатню маржу для розвитку та покриття інвестицій.

Фінансові розрахунки також підтвердили, що проєкт має реальну економічну доцільність, а його повна окупність становитиме приблизно 4 роки. Динамічний розрахунок показав, що на початку 2029 року підприємство повністю покриє загальні інвестиційні витрати у розмірі 25 млн грн, що свідчить про високу ефективність запланованої діяльності та можливості стабільного фінансового

зростання. Крім того, прогнозоване зростання обсягів виробництва та рентабельності продукції забезпечить фінансову стабільність компанії та відкриє перспективи для розширення на нові ринки, зокрема міжнародні.

Аналіз ризиків показав, що основними загрозами можуть бути законодавчі зміни, ринкові бар'єри та посилення конкуренції, проте розроблена стратегія управління ризиками включає адаптивні рішення, які дозволять мінімізувати можливі негативні фактори. Таким чином, реалізація проєкту з виробництва медичного одягу на базі ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» є стратегічно обґрунтованим кроком, який сприятиме довгостроковому розвитку підприємства, зміцненню його позицій у швейній індустрії та забезпеченню стійкої конкурентної переваги на ринку. Завдяки грамотному плануванню, ефективному фінансуванню та використанню сучасних технологій підприємство матиме змогу успішно реалізувати заплановані цілі та стати важливим гравцем у сегменті виробництва медичного спецодягу.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранною категорією, що визначається його здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно використовувати ресурси та впроваджувати інноваційні рішення. В умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції ключовими факторами успіху є стратегічне планування, модернізація виробничих процесів та активне використання аналітичних методів для оцінки ринкових можливостей.

У рамках проведеного дослідження для ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» було визначено, що розширення діяльності через освоєння виробництва медичного одягу є обґрунтованим та перспективним напрямом. Комплексний аналіз фінансових показників, конкурентного середовища та ринкових тенденцій підтвердив, що підприємство має необхідні передумови для успішного масштабування. Впровадження нових технологій, модернізація обладнання та вдосконалення систем управління дозволять компанії посилити свої позиції та ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Стратегічне розширення продукції забезпечить підприємству додаткові можливості для розвитку. Медичний одяг, як новий продукт у портфелі компанії, відповідає високим стандартам функціональності та безпеки, що дозволяє ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» задовольнити потреби медичних установ і створити міцну основу для довгострокової ринкової присутності. Водночас аналіз ризиків показав, що ключовими викликами можуть бути нестабільність законодавства, інтенсивність конкуренції та можливі бар'єри входу на новий ринок. Однак розроблені адаптивні стратегії управління ризиками дозволяють мінімізувати ці загрози та забезпечити стабільний розвиток.

Реалізація проекту сприятиме не лише зміцненню фінансової стійкості підприємства, а й розширенню його ринкової присутності. Завдяки диверсифікації асортименту, оптимізації виробничих процесів та впровадженню сучасних методик управління, компанія отримає можливість збільшити обсяги випуску продукції, покращити конкурентні позиції та створити нові джерела прибутку. Оцінка

прогнозованих фінансових показників підтверджує позитивну динаміку рентабельності та продуктивності праці, що свідчить про ефективність запропонованих заходів.

Таким чином, ТОВ «Мукачівська швейна фабрика» має всі необхідні умови для успішного розширення своєї діяльності. Впровадження виробництва медичного одягу дозволить компанії зміцнити конкурентні позиції, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити стійке фінансове зростання. Реалізація даного проекту сприятиме довгостроковому розвитку підприємства та формуванню стабільної бази для подальшої експансії на нові ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. - Харків: ХДУХТ, 2021. - 244 с. - С. 7.
https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32078/1/NP_KSP_21.pdf
2. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства // Збірник наукових праць. - 2012. - Вип. 35. - С. 97–99.
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf
3. Дашко І. М. Конкурентоспроможність підприємства: загальні риси та відмінності // Економіка та управління підприємствами. - 2016. - № 1. - С. 103.
<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/445/428/>
4. Кочерга О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції. - 2022.
<https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284076>
5. Тетерев Д. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції. - 2022.
<https://conf-keip.kpi.ua/article/view/294564>
6. Бібліотека БукЛіб. Конкурентоспроможність підприємства: електронна книга.
<https://buklib.net/books/28421/>
7. Management.com.ua. Конкурентоспроможність підприємства: стаття.
<https://www.management.com.ua/ct/ct003.html>
8. Rusnauka.com. Конкурентоспроможність підприємства: наукова стаття.
https://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37138.doc.htm

9. Наукова бібліотека КПІ. Конкурентоспроможність підприємства: матеріали.
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e0f66269-87dc-4de9-b8f5-3e8f4faa2a21/content>
10. IdeaScale Blog. What is PESTEL Analysis?
<https://ideascale.com/blog/what-is-pestel-analysis/>
11. Appinio Blog. PESTEL Analysis: Market Research Tool.
<https://www.appinio.com/en/blog/market-research/pestel-analysis>
12. Investopedia. PEST Analysis Definition.
<https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>
13. Наукові вісті НЛТУ України. Конкурентоспроможність підприємства: стаття.
https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_3/275_Ste.pdf
14. КНУТД. Конкурентоспроможність підприємства: матеріали.
https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14070/5/NRMSE2019_V3_P147-149.pdf
15. Economy and Society. Конкурентоспроможність підприємства: стаття.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788>
16. Університет РКТЕУ. Конкурентоспроможність підприємства: матеріали.
<https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f57e23a4-6bb4-4a4d-8993-38268bc1cdaf/content>
17. МДЕС. Конкурентоспроможність підприємства: стаття.
<https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69/56>
18. Наукова бібліотека КПІ. Конкурентоспроможність підприємства: матеріали.
<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e37bc047-0c75-42c4-83cd-eda76efbb1ca/content>
19. ДУІКТ. Конкурентоспроможність підприємства: книга.
<https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2303/view/1233>
20. Енциклопедія Сучасної України. Мукачівська швейна фабрика: стаття.
<https://esu.com.ua/article-69950>

21. YouControl. ТОВ "Мукачівська швейна фабрика": профіль компанії.
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30600943/
22. Opendatabot. ТОВ "Мукачівська швейна фабрика": реєстраційні дані.
<https://opendatabot.ua/c/30600943>
23. Clarity Project. Фінанси підприємства: дані.
<https://clarity-project.info/edr/30600943/finances>
24. Appau.org.ua. Дорожня карта цифровізації текстильної промисловості.
<https://appau.org.ua/roadmap-dx-textile/>
25. Garne.com.ua. Lean-тур швейних підприємств на фабрику Garne.
<https://garne.com.ua/news/lean-tur-svejnih-pidpriemstv-na-fabriku-garne-1205=>
26. Vogue Business. Can India triple its fashion sector while halving emissions?
<https://www.voguebusiness.com/story/sustainability/can-india-triple-its-fashion-sector-while-halving-emissions>
27. Vogue Business. Can British fashion manufacturing reclaim global relevance?
<https://www.voguebusiness.com/story/sustainability/can-british-fashion-manufacturing-reclaim-global-relevance>
28. Міністерство економіки України. Підтримка легкої промисловості.
[<https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cead54a2-a4c>
29. Міністерство економіки України. (2023). *Підтримка легкої промисловості – це складова економічної стійкості сьогодні і обороноздатності у майбутньому* <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=cead54a2-a4c8-4d14-af88-ff949044cee1&title=PidtrimkaLegkoiPromislovosti>
30. Sewtech. (2024). *Грант на швейне обладнання:*
<https://sewtech.com.ua/uk/grant/>
31. Серебряк К. І., Белоусов Я. І. (2024). Просторовий аналіз розвитку легкої промисловості. *Академічні візії*, <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1294/1204/1219>
32. Економічна правда. (2024). *Третина компаній у легкій промисловості скоротили виробництво* <https://www.epravda.com.ua/news/2024/10/2/720096/>

33. Wikipedia. (2024). *Угода про вільну торгівлю між Україною та Канадою*
https://uk.wikipedia.org/wiki/Угода_про_вільну_торгівлю_між_Україною_та_Канадою
34. Укрлегпром. (2024). *Перелік діючих угод України про вільну торгівлю*
<https://ukrlegprom.org/ua/news/perelik-diyuchyh-ugod-ukrayiny-pro-vilnu-torgivlyu/>
35. Index Minfin. (2024). *Індекс інфляції в Україні*
<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
36. Calculator.in.ua. (2024). *Калькулятор інфляції* <https://calculator.in.ua/rates-inflation>
37. Газета ФП. (2024). *Купівельна спроможність в Україні реально впала вже більше ніж на 20 відсотків* <https://gazeta-fp.com.ua/news/kupivelna-spromozhnist-v-ukrajini-realno-vpala-uzhe-bilshe-nizh-na-20-vidsotkiv>
38. Index Minfin. (2024). *Курс валют НБУ*
<https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/nbu/curr/>
39. РБК-Україна. (2024).: <https://www.rbc.ua/rus/news/tryudo-skazav-navishcho-tramp-pogrozhue-zrobiti-1736481354.html>
40. Національний інститут стратегічних досліджень. (2024). *Сучасні тенденції в українській промисловості*
<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti>
41. Укрінформ. (2024). *Третина компаній у легкій промисловості скоротили виробництво* <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3912136-tretina-kompanij-u-legkij-promislovosti-skorotili-virobnictvo.html>
42. Укрлегпром. (2024). *Про державну підтримку легкої промисловості*
<https://ukrlegprom.org/ua/news/pro-derzhavnu-pidtrymku-legkoyi-promys/>
43. Укрінформ. (2025). *У січні рівень інфляції в Україні становив 1,2% – Держстат* <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3958475-u-sicni-riven-inflacii-v-ukraini-stanoviv-12-derzstat.html>

44. АППАУ. (2024). *Аналітичний звіт по текстильній галузі*
<https://appau.org.ua/gdt-textile/analytical-report-textile/>
45. Kyivstar Hub. (2024). *Стан легкої промисловості в Україні: виклики та перспективи*
<https://hub.kyivstar.ua/articles/stan-legkoyi-promislovosti-v-ukrayini-vikliki-ta-perspektivi>
46. Вісник державного управління. (2018). *Публічне адміністрування в Україні*
https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/4_2018/17.pdf
47. Національний інститут стратегічних досліджень. (2024). *Заходи підтримки промисловості України під час повномасштабної війни*
<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/zakhody-pidtrymky-promyslovosti-ukrayiny-pid-chas-povnomasshtabnoyi-viyny>
48. Коваленко Є. М. (2014). *Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації* // Ефективна економіка. - №12.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3729>
49. Рубан А. П. (2014). *Державне регулювання розвитку легкої промисловості України* // Освітній портал «Універсум». <http://www.universum.kiev.ua/2009-09-18-12-57-46/2013-01-31-11-57-35/187-2014-12-17-11-32-29.html>
50. *Легка промисловість Закарпаття: реалії та перспективи* // Економіка Закарпаття, 2023. <https://ekonomika.ko.net.ua/?p=11435>
51. Clarity Project. ТОВ "Мукачівська швейна фабрика": фінансова звітність.
<https://clarity-project.info/edr/30600943/yearly-finances>
52. Clarity Project. ТОВ "Фапомед Україна": фінансова звітність.
<https://clarity-project.info/edr/35011201/yearly-finances>
53. Opendatabot. ТОВ "Фапомед Україна": реєстраційні дані.
<https://opendatabot.ua/c/35011201>
54. Opendatabot. ТОВ "Тетафарм": реєстраційні дані.
<https://opendatabot.ua/c/37443639>
55. Clarity Project. ТОВ "Тетафарм": фінансова звітність.
<https://clarity-project.info/edr/37443639/yearly-finances>

56. Opendatabot. ПП “РЕЛАКС”: реєстраційні дані.
<https://opendatabot.ua/c/30454707>