

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра маркетингу

На правах рукопису

АЛЕКСЄЄВ БОГДАН ІГОРОВИЧ

ДІАГНОСТУВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
БУКАЛО НАДІЯ АРТЕМІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 7
засідання кафедри маркетингу
від 03.12.2025 р.

Завідувач кафедри
_____ доц. Сак Т. В.

ЛУЦЬК – 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра маркетингу

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«6» грудня 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Алексєєву Богдану Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Діагностування зовнішнього та внутрішнього середовища виробничого підприємства

Керівник проекту (роботи) Букало Надія Артемівна, к.е.н., доцент,

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

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

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища виробничого підприємства для виявлення факторів, що впливають на його діяльність, оцінка рівня конкурентоспроможності та обґрунтування напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: дослідження теоретико-методичних засад діагностування зовнішнього та внутрішнього середовища виробничого підприємства; аналіз виробничого підприємства його зовнішнього та внутрішнього середовища; розробка напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Алексєєв Б. І. Діагностування зовнішнього та внутрішнього середовища виробничого підприємства.

У першому розділі розкрито сутність, мету та завдання діагностики підприємства, визначено методичні інструменти аналізу макросередовища (PEST, модель М. Портера), а також підходи до внутрішньої діагностики, що охоплюють оцінку ресурсного потенціалу, виробничих процесів, фінансово-економічних показників та маркетингової діяльності.

У другому розділі подано загальну характеристику виробничого підприємства та здійснено комплексну діагностику його зовнішнього середовища шляхом оцінювання ринкових можливостей і загроз, рівня конкурентного тиску та впливу макроекономічних факторів. Проведено аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дозволив визначити сильні та слабкі сторони, рівень ефективності використання ресурсів, проблемні аспекти.

У третьому розділі обґрунтовано шляхи вдосконалення діагностування підприємства з урахуванням сучасних цифрових інструментів. Досліджено можливості застосування технологій аналітики даних, CRM-систем, інструментів цифрового моніторингу ринку у вдосконаленні маркетингової діагностики. Розглянуто механізми контролю маркетингової діяльності та запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства.

Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення управлінських рішень, підвищення ефективності діагностики підприємства та посилення його ринкових позицій. Наукова новизна полягає в систематизації підходів до комплексної діагностики середовища підприємства з урахуванням сучасних цифрових інструментів та інтегрованих методів аналізу.

Ключові слова: діагностика підприємства, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, конкурентоспроможність, маркетинг, виробниче підприємство.

SUMMARY

Alekseev B. I. Diagnosis of the External and Internal Environment of a Manufacturing Enterprise.

The first chapter reveals the essence, purpose, and tasks of enterprise diagnostics, identifies methodological tools for macro-environment analysis (PEST, M. Porter's model), as well as approaches to internal diagnostics, including the assessment of resource potential, production processes, financial and economic indicators, and marketing activities.

The second chapter provides a general description of the manufacturing enterprise and presents a comprehensive diagnosis of its external environment through the assessment of market opportunities and threats, the level of competitive pressure, and the impact of macroeconomic factors. An analysis of the internal environment of the enterprise is carried out, which made it possible to identify strengths and weaknesses, the efficiency of resource utilization, and problematic aspects of activity.

The third chapter substantiates ways to improve enterprise diagnostics considering modern digital tools. The study examines the possibilities of using data analytics technologies, CRM systems, and digital market monitoring tools to enhance marketing diagnostics. Mechanisms for controlling marketing activities are analyzed, and directions for strengthening the competitiveness of the manufacturing enterprise are proposed.

The research results have practical significance for improving managerial decision-making, increasing the efficiency of enterprise diagnostics, and strengthening its market position. The scientific novelty lies in the systematization of approaches to comprehensive diagnostics of the enterprise environment using modern digital tools and integrated analytical methods.

Keywords: enterprise diagnostics, external environment, internal environment, competitiveness, marketing, manufacturing enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТУВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність, мета та завдання діагностики виробничого підприємства	8
1.2. Методичні підходи до аналізу зовнішнього середовища підприємства	13
1.3. Методичні підходи до діагностики внутрішнього середовища виробничого підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЙОГО ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
2.1. Загальна характеристика виробничого підприємства	21
2.2. Діагностика зовнішнього середовища промислового підприємства	27
2.3. Діагностика внутрішнього середовища промислового підприємства	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Сучасні методи діагностики маркетингової діяльності з використання цифрових технологій	48
3.2. Контроль маркетингової діяльності виробничого підприємства	54
3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції, динамічних змін ринку та зростання вимог споживачів особливої ваги набуває системне діагностування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для виробничих компаній, комплексне дослідження умов функціонування є ключовим чинником підвищення ефективності, забезпечення стабільного розвитку та формування конкурентних переваг.

Актуальність теми полягає в необхідності оперативної адаптації підприємства до змін у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі, а також у потребі глибокого аналізу внутрішніх ресурсів, процесів та потенціалу. Критичний огляд наукових підходів до діагностування (зокрема моделей SWOT, PEST, SPACE, та ресурсного підходу) свідчить про існування потреби в їх адаптації до реалій українських виробничих підприємств. Проведення такого аналізу дає можливість удосконалити інструментарій оцінювання стану виробничих підприємств та сформулювати рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності.

Дослідження узгоджується з напрямками наукової роботи кафедри, а також відповідає потребам виробничої галузі України, яка потребує інструментів ефективного стратегічного планування та управління.

Наукова новизна. Наукова новизна полягає в систематизації підходів до комплексної діагностики середовища підприємства з урахуванням сучасних цифрових інструментів та інтегрованих методів аналізу.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища виробничого підприємства для виявлення факторів, що впливають на його діяльність, оцінки рівня конкурентоспроможності та обґрунтування напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, мету та основні завдання діагностики діяльності підприємства;
- визначити методичні підходи до аналізу зовнішнього середовища підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до діагностики внутрішнього середовища підприємства;
- визначити загальні особливості діяльності виробничого підприємства;
- провести діагностику зовнішнього середовища промислового підприємства;
- здійснити діагностику внутрішнього середовища промислового підприємства;
- дослідити сучасні методи діагностики маркетингової діяльності із використанням цифрових технологій;
- здійснити контроль маркетингової діяльності виробничого підприємства;
- розробити напрями підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Об'єкт дослідження. Процес діагностування зовнішнього та внутрішнього середовища виробничого підприємства.

Предмет дослідження. Методи, інструменти та аналітичні підходи до оцінювання стану та розвитку виробничого підприємства.

Матеріал дослідження. У роботі використано такі джерела: законодавчо-нормативні акти, підручники, монографії, наукові статті з маркетингу, внутрішня інформація підприємства: фінансова звітність, дані про продажі, асортимент, клієнтську базу та маркетингову діяльність та власні дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані виробничим підприємством для удосконалення стратегічного планування, оптимізації внутрішніх процесів та підвищення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТУВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та завдання діагностики виробничого підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та постійних змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства особливо важливим стає своєчасне й об'єктивне оцінювання факторів, що впливають на його діяльність. Ефективне управління неможливе без глибокого розуміння умов функціонування підприємства, його потенціалу, сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що формує ринкове середовище. Саме тому діагностика середовища виступає ключовим елементом стратегічного аналізу та забезпечує основу для прийняття управлінських рішень і довгострокового розвитку виробничого підприємства.

М. Северин досліджує складники інформаційного забезпечення системи, виділяючи такі:

- інформаційні технології;
- зацікавлені особи;
- технічні засоби та програмне забезпечення;
- інформаційні ресурси.

Діагностика діяльності підприємств – це комплексний і творчий процес, який включає використання різних аналітичних методів з урахуванням специфіки виробництва та організації на конкретному підприємстві. Тому всі співробітники, залучені до аналізу діяльності підприємства, повинні постійно підвищувати свої знання та компетенції в цій сфері [1, с. 34].

Термін «діагностика» запозичений з медицини. Слово «діагноз» (від грецьк. «діагнозис») означає розпізнавання або визначення і позначає процес

дослідження об'єкта з метою оцінки його стану [2, с. 10].

Діагностика є процесом виявлення та вивчення ознак, що характеризують стан економічної системи, з метою прогнозування можливих відхилень і запобігання порушенням нормального режиму функціонування [3, с. 11].

На думку авторів мета діагностики підприємства полягає у встановленні «діагнозу» об'єкта дослідження та формуванні висновку щодо його стану на момент завершення аналізу і на перспективу. Досягнення цієї мети дозволяє обирати ефективну економічну, політичну чи соціальну стратегію та тактику управління [4].

Як стверджує Т. Загорна основне завдання діагностики - визначення заходів, спрямованих на оптимізацію роботи всіх складових елементів системи, а також способів їх реалізації. Ефективне управління на будь-якому господарському чи управлінському рівні неможливе без чіткого розуміння поточного стану об'єкта [5, с. 18].

Існує значна різноманітність видів економічної діагностики, які на сучасному етапі класифікуються за різними критеріями. Основні з них представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Різновиди економічної діагностики

Класифікаційна ознака	Різнovid
Рівень діагностованого об'єкта	- макродіагностика; - глобальна; - мікродіагностика.
Періодичність проведення	- неперіодична (разова); - періодична; - моніторинг.
Тематика й осяжність проблеми	- комплексна; - системна; - тематична
Часовий діапазон дослідження	- ретроспективна; - оперативна (поточна); - стратегічна (перспективна).
Цільова спрямованість	- елементна; - загальносистемна.

Примітка: сформовано за джерелом [4]

Результати проведеної діагностики маркетингової діяльності підприємства слугують базою для ухвалення обґрунтованих маркетингових рішень. На думку С. Войтович та О. Ковальчук, маркетингові дослідження, зокрема онлайн-опитування споживачів, ефективно використовуються для підтримки процесу прийняття таких рішень [5, с. 49]. Водночас В. Храпкіна і К. Кузнєцова наголошують на існуванні прямої пропорційної залежності між витратами на маркетингові дослідження та рівнем прибутковості підприємства [6, с. 51].

Діагностичний аналіз – це процес визначення фактичного стану обраних показників діяльності підприємства з метою оцінки їх відповідності встановленим цілям та завданням. Він включає вивчення відхилень від нормального стану об'єкта аналізу, встановлення причин таких відхилень, оцінку тривалості їх прояву та інтерпретацію отриманих даних для формулювання висновків і рекомендацій [4].

На нашу думку, діагностика підприємства – це систематичний процес збору, аналізу та оцінки інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації з метою визначення її поточного стану, ефективності діяльності, виявлення проблем і резервів розвитку. Головною ціллю якої є: оцінити фінансово-економічний стан та ресурсний потенціал; виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози; підготувати базу для прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень; оптимізувати використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Процес діагностування, безсумнівно, включає різноманітні аналітичні процедури. Його ключові завдання полягають у наступному:

- вивчення та оцінка стану об'єкта за умов обмеженої інформації;
- виявлення відхилень від нормального або оптимального стану об'єкта, причому економічний зміст понять «нормальний стан» і «оптимальний стан» відрізняється;
- аналіз причин таких відхилень та встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками;

- інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що спостерігаються;
- підготовка рекомендацій і коригувальних заходів для оптимізації діяльності об'єкта або його окремих складових, а також визначення способів їх реалізації;
- розробка та адаптація методичного інструментарію діагностики для проведення досліджень [7, с. 6-7].

Діагностика в системі маркетингового управління – це аналітична діяльність, спрямована на виявлення, дослідження та оцінювання проблем, що пов'язані з підвищенням ефективності та розвитком маркетингової системи підприємства. Її метою є визначення ключових напрямів їх розв'язання. Організація такої роботи включає проведення низки процедур, які забезпечують отримання необхідної інформації щодо недоліків і особливостей функціонування маркетингової управлінської системи підприємства [8]. Структура діагностики маркетингової політики підприємства представлена у Додатку А.

Діагностика маркетингової діяльності – це процес застосування маркетингових методів та інструментів для дослідження складових маркетингового потенціалу підприємства [9], оцінювання рівня його використання, визначення невикористаних можливостей та аналізу доцільності їх реалізації. Вона також передбачає розроблення заходів щодо активізації цих можливостей у діяльності підприємства.

Дієвим інструменти діагностики маркетингової діяльності є аналіз клієнтської поведінки, який являє собою процес збору, обробки та інтерпретації даних про взаємодію клієнтів із продуктами, послугами або брендом для виявлення закономірностей, покращення користувацького досвіду та підвищення ефективності бізнес-стратегій [5]. Наукове дослідження щодо економічного терміну «діагностика маркетингу» показана у Додатку Б.

В межах нашого дослідження розглянемо трактування ще одного терміну – «міжнародна логістика» (табл. 1.2).

Процес діагностування, містить у собі процедури аналізу. Основні завдання цього процесу полягають у такому:

- аналіз і оцінювання стану об'єкта за умов неповної або обмеженої інформації, визначення відхилень від нормального чи оптимального рівня (варто враховувати, що «нормальний» та «оптимальний» стани мають різний економічний зміст);
- встановлення причин виявлених відхилень та визначення причинно-наслідкових залежностей між ключовими показниками;
- тлумачення отриманих параметрів, процесів та тенденцій;
- формування рекомендацій і коригувальних рішень для підвищення ефективності функціонування об'єкта (або його окремих складових) та визначення способів їх реалізації;
- створення та удосконалення діагностичного інструментарію, необхідного для проведення подальших досліджень [16, С. 7].

Таблиця 1.2

Мета, цілі та завдання діагностики підприємства

Елемент	Опис
Мета діагностики	Забезпечити керівництво підприємства актуальною інформацією про стан зовнішнього та внутрішнього середовища для підвищення ефективності діяльності та стратегічного розвитку.
Цілі діагностики	Виявлення сильних та слабких сторін підприємства. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Формування основи для розробки стратегічних управлінських рішень.
Завдання діагностики	Збір та систематизація даних про внутрішнє середовище (ресурси, організаційна структура, фінанси, кадри). Аналіз зовнішнього середовища (ринок, конкуренти, економічні, соціальні, технологічні чинники). Визначення проблем та можливостей для покращення діяльності підприємства. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності та розвитку підприємства. Прогнозування можливих ризиків та відхилень у діяльності.

Примітки: сформовано автором

Діагностика підприємства відіграє ключову роль у процесі стратегічного управління, оскільки забезпечує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих рішень. Вона дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні

фактори, що впливають на діяльність підприємства, та визначити напрямки його розвитку.

Основні аспекти ролі діагностики у стратегічному управлінні:

- оцінка поточного стану підприємства (діагностика дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що є необхідною умовою для формування ефективної стратегії);
- виявлення можливостей і загроз (аналіз зовнішнього середовища дозволяє ідентифікувати потенційні можливості для розвитку та загрози, які можуть впливати на реалізацію стратегічних цілей);
- планування стратегічних заходів (за результатами діагностики формується інформаційна база для розробки стратегічних планів, визначення пріоритетів розвитку та оптимального розподілу ресурсів);
- прогнозування і управління ризиками (діагностика дозволяє передбачити можливі відхилення у діяльності підприємства та розробити заходи щодо їх запобігання або мінімізації негативних наслідків);
- контроль і коригування стратегії (регулярне проведення діагностики дає змогу відстежувати ефективність реалізації стратегії та оперативно вносити необхідні корективи).

Таким чином, діагностика є невіддільним інструментом стратегічного управління, що забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, підвищує його конкурентоспроможність та сприяє досягненню довгострокових цілей.

1.2. Методичні підходи до аналізу зовнішнього середовища підприємства

Основними методичними підходами щодо аналізу зовнішнього середовища підприємства є проведення PEST-аналізу, аналізу галузі, аналіз за моделлю Портера, здійснення оцінки факторів макро- та мікросередовища та вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє оцінити умови, в яких функціонує організація, визначити можливості та загрози й обґрунтувати управлінські рішення. Методичні підходи до аналізу зовнішнього середовища включають системне використання різноманітних інструментів і моделей, що допомагають виявити ключові фактори впливу на діяльність підприємства [17].

Для визначення факторів зовнішнього середовища та оцінки їхнього впливу на ресурсний потенціал підприємства доцільно використовувати SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє ідентифікувати, систематизувати, порівнювати та зіставляти сильні та слабкі сторони (внутрішнє середовище та складники ресурсного потенціалу) з можливостями й загрозами (фактори зовнішнього середовища). Сучасні програмні засоби значно спрощують, вдосконалюють та візуалізують процес застосування SWOT-аналізу. Крім того, на фінальному етапі, на основі розширеної матриці, можна розробити стратегії діяльності підприємства чотирьох типів: «сильні сторони – можливості», «сильні сторони – загрози», «слабкі сторони – можливості» та «слабкі сторони – загрози» [18].

Процес аналізу середовища підприємства охоплює дослідження трьох ключових компонентів: зовнішнього макросередовища, зовнішнього середовища безпосереднього впливу (мікрооточення) та внутрішнього середовища (мікросередовища). Аналіз макросередовища передбачає оцінку зовнішніх факторів, результати якої дають змогу виявити можливості та загрози для діяльності й розвитку підприємства. Дослідження мікрооточення доцільно здійснювати за такими напрямками, як покупці, постачальники, конкуренти та ринок праці [19]. За твердженням науковця В. Данкевича PESTEL-аналіз – це інструмент маркетингової аналітики, який використовується для виявлення ключових елементів зовнішнього середовища: політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social), технологічних (T – technological), екологічних (E – environmental) та правових (L – legal) чинників, що впливають на формування та розвиток земельних відносин [22].

Науковці Ю. Гудзь та В. Еарпенко стверджують, що PEST-аналіз і SWOT-аналіз належать до ключових інструментів стратегічного дослідження. Розглянемо їх визначення. PEST-аналіз (інколи STEP) – це метод маркетингової аналітики, що дає змогу оцінити політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) та технологічні (T – technological) чинники зовнішнього середовища, які впливають на функціонування підприємства. Метою цього підходу є визначення зовнішніх факторів, що мають найбільший вплив на організацію, а також прогнозування характеру цього впливу – позитивного чи негативного [21].

Поряд із ним застосовують PESTEL-аналіз, який розширює попередній підхід. До чотирьох базових складових додаються екологічні та правові фактори. Завдяки цьому PESTEL дає змогу глибше зрозуміти макросередовище, що формує можливості й загрози для галузі та впливає на результати SWOT-аналізу [21]

PESTEL-аналіз виробничих підприємств – це комплексний інструмент стратегічної оцінки зовнішнього середовища, який дозволяє визначити ключові фактори макросередовища, що впливають на діяльність та розвиток підприємств виробничого сектору. Він охоплює шість груп чинників:

- політичні (P – Political): державна політика у сфері промисловості, регулювання експорту та імпорту, податкова система, політична стабільність, державні програми підтримки виробництва;
- економічні (E – Economic): рівень інфляції, валютні коливання, доступність кредитів, динаміка ВВП, платоспроможність споживачів, загальні економічні тенденції;
- соціальні (S – Social): демографічна ситуація, рівень освіти населення, трудові ресурси, соціальні стандарти, споживчі уподобання та культура споживання;
- технологічні (T – Technological): темпи впровадження нових технологій, рівень автоматизації, інноваційні рішення, доступ до сучасного обладнання, цифровізація виробничих процесів;

- екологічні (E – Environmental): вимоги щодо охорони довкілля, стандарти екологічної безпеки, утилізація відходів, енергоефективність, вплив змін клімату;

- правові (L – Legal): законодавчі норми щодо промислової діяльності, трудового законодавства, технічні регламенти, стандарти безпеки продукції, вимоги до сертифікації.

Такий аналіз дозволяє виробничим підприємствам: ідентифікувати можливості та загрози зовнішнього середовища; адаптувати стратегічні рішення до зовнішніх умов; підвищити гнучкість і конкурентоспроможність; прогнозувати потенційні ризики й ефективно ними управляти.

При оцінюванні зовнішніх ринків, необхідно враховувати конкурентів. Відомий європейський маркетинголог Ж.-Ж. Ламбен зазначає, що конкурентні переваги – це специфічні риси чи властивості товару або бренду, які забезпечують компанії перевагу над прямими суперниками. Такі переваги визначаються шляхом порівняння з найсильнішими, найбільш загрозливими або ключовими конкурентами [23].

На думку Г. Л. Азоєва, конкурентні переваги є узагальненим проявом переваги підприємства над іншими учасниками ринку в економічній, технічній чи організаційній сфері, що можна виміряти за допомогою економічних показників, таких як додатковий прибуток, рівень рентабельності, частка ринку чи обсяги реалізації. Він підкреслює, що конкурентну перевагу не слід плутати з потенційними можливостями – це реальний результат, підтверджений вибором споживачів [24].

Н. П. Теслюк визначає конкурентні переваги як властивості діяльності підприємства, а також якісні та кількісні показники його ринкової позиції, які забезпечують отримання доходів вище середнього рівня в галузі та перевищують аналогічні показники основних конкурентів [25].

Підхід М. Портера до формування альтернативних стратегій базується на припущенні, що конкурентна стійкість підприємства визначається рівнем витрат на виробництво й збут продукції, унікальністю товарної пропозиції та

масштабом конкуренції. Першим етапом вибору стратегії розвитку є уточнення сутності конкурентної переваги підприємства. На думку Портера, її можна оцінити за двома основними критеріями: перевагою у виробничих витратах (продуктивність); здатністю встановлювати вищу ціну продажу (ринкова сила).

При цьому виникає питання: яка з цих переваг є визначальною? Для відповіді на нього конкурентне середовище аналізують за такою логікою:

- визначають ключові фактори успіху для конкретного ринку чи сегмента;
- оцінюють сильні та слабкі сторони стратегічної господарської одиниці за цими параметрами;
- досліджують переваги й недоліки головного конкурента за тими ж критеріями тощо [26].

Оскільки діагностика зовнішнього середовища підприємства є невіддільною частиною стратегічного управління і має за мету виявлення можливостей та загроз, які впливають на діяльність підприємства, а також прогнозування майбутнього стану ринку та конкуренції.

Методичний підхід до діагностики зовнішнього середовища (табл. 1.3) реалізується через послідовні етапи (додаток В), що охоплюють аналіз як макрооточення (непрямий вплив), так і мікросередовища (прямий вплив конкурентів, споживачів та постачальників).

Таблиця 1.3

Методичні підходи до аналізу зовнішнього середовища підприємства

Методичний підхід	Сутність	Що дозволяє визначити
1	2	3
PEST-аналіз	Оцінювання політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів.	Загальний вплив макросередовища на діяльність підприємства.
PESTEL-аналіз	Розширений PEST з урахуванням екологічних та правових факторів.	Ширший спектр зовнішніх впливів, включно з екологічними та законодавчими.
SWOT (зовнішня частина – О/Т)	Аналіз можливостей та загроз середовища.	Потенційні шанси розвитку та ризики з боку зовнішнього середовища.
П'ять сил Портера	Оцінка конкурентного середовища галузі.	Рівень конкуренції, загрози нових гравців, вплив постачальників, покупців, товарів-замінників.

Продовжити табл.

1	2	3
Аналіз ринку (ринкова кон'юнктура)	Дослідження попиту, пропозиції, цін, ринкових трендів.	Позицію підприємства на ринку та його перспективи.
Аналіз стейкхолдерів	Оцінювання впливу зацікавлених сторін (клієнтів, партнерів, держави).	Ключові зовнішні групи впливу та їхні інтереси.
Галузевий аналіз	Дослідження специфіки, тенденцій і розвитку галузі.	Стадію життєвого циклу галузі, перспективи та ризики.
Сценарний аналіз	Моделювання можливих варіантів розвитку зовнішнього середовища.	Підготовленість підприємства до різних майбутніх умов.

Примітка: сформовано автором

1.3. Методичні підходи до діагностики внутрішнього середовища виробничого підприємства

Діагностика внутрішнього середовища підприємства є критично важливим етапом стратегічного управління та бізнес-діагностики, оскільки внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили підприємства і містить той потенціал, який дає йому змогу функціонувати, існувати та виживати вона включає: аналіз виробничого потенціалу та ресурсів, аналіз фінансового стану та ефективності використання ресурсів підприємством, SWOT- оцінка сильних і слабких сторін.

Без ґрунтового аналізу внутрішнього середовища підприємства неможливо розробити та успішно реалізувати дієву стратегію розвитку. Оцінювання внутрішнього середовища включає визначення стану його підсистем і окремих елементів, дослідження характеру їхньої взаємодії та впливу на обсяг виробництва, ефективність діяльності й рівень конкурентоспроможності. У процесі такої діагностики також виявляються сильні та слабкі сторони підприємства [27].

За твердженням науковця внутрішнє середовище підприємства охоплює підсистеми, елементи та фактори, що формують його внутрішній стан, визначають можливості розвитку й значною мірою впливають на результативність діяльності, зумовлюючи переваги та вразливі позиції [28].

Це середовище має кілька аспектів, кожен із яких охоплює сукупність ключових процесів і структурних компонентів. Їхній стан у комплексі формує потенціал підприємства та визначає можливості, якими воно може скористатися [29].

Діагностика внутрішнього середовища – це системний процес ідентифікування, аналізування та оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства, а також основних тенденцій його зміни.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності щодо сукупності показників конкурентів, які визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу [30].

Аналізуючи сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке трактується різними науковцями, можна виділити такі підходи:

- по-перше, конкурентоспроможність підприємства розглядають як його здатність ефективно здійснювати господарську діяльність і успішно реалізовувати її в умовах конкурентного ринкового середовища;

- по-друге, конкурентоспроможність визначають як спроможність підприємства трансформувати свій конкурентний потенціал у привабливі ринкові пропозиції, беручи до уваги стратегічні цілі та наявні ресурси [31]. Ефективної конкурентоспроможності досягають своєчасною діагностикою внутрішнього середовища підприємства.

Показники аналізу фінансового стану та ефективності використання ресурсів подані Додатку Г.

SWOT-аналіз у внутрішній діагностиці дозволяє системно оцінити внутрішній потенціал підприємства, виявити проблемні зони та сформувати

основу для прийняття стратегічних управлінських рішень. Це робить його невід'ємним інструментом сучасного аналізу.

На думку науковця SWOT-аналіз охоплює оцінку внутрішнього й зовнішнього середовища організації [22]. Він базується на визначенні сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), що виникають у зовнішньому середовищі. У процесі стратегічного планування доцільно використовувати обидва інструменти в комплексі: PEST-аналіз дає змогу виявити ключові зовнішні чинники впливу, тоді як SWOT-аналіз дозволяє оцінити ці чинники у взаємозв'язку з внутрішніми характеристиками компанії, включаючи її потенційні вразливості, які могли не проявитися під час PEST-аналізу.

Завдання SWOT-аналізу [32] можна окреслити так: виявлення можливостей підприємства, які відповідають його наявним ресурсам; визначення загроз та розробка заходів для зменшення їхнього впливу або повного усунення; ідентифікація сильних сторін; виявлення слабких сторін та формування шляхів їх подолання; а також визначення конкурентних переваг підприємства.

Методичні підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства подано у Додатку Д. Групування здійснено за такими напрямками: стратегічні та інтегровані методи діагностики; формалізовані (кількісні) методи; традиційні та ресурсні методи; управлінські та якісні методи. Така класифікація дає змогу комплексно оцінити внутрішній стан підприємства та забезпечити всебічність діагностики.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА АНАЛІЗ ЙОГО ЗОВНІШНЬОГО Й ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна характеристика виробничого підприємства

Повна назва досліджуваного підприємства: Приватне акціонерне товариство «Хххххххххх», скорочена назва: ПРАТ «Хххххххххх». Юридична адреса: 43023, Україна, Волинська область, м. Луцьк, вул. хххххххххх, 2; дата реєстрації: 23.08.1994 року; код ЄДРПОУ: хххххххххх.

Організаційно-правова форма: приватне акціонерне товариство, що функціонує як юридична особа та розподіляє власність між акціонерами у формі акцій.

ПРАТ «Хххххххххх» – одне з провідних підприємств легкої промисловості України, яке поєднує традиційні ткацькі підходи із сучасними технологіями та дизайнерськими рішеннями. Підприємство активно бере участь у виставках і фестивалях, презентуючи власні лінійки одягу та текстилю, та постійно вдосконалює свою продукцію, орієнтуючись на потреби українського й міжнародного ринків.

ПРАТ «Хххххххххх» є провідним підприємством легкої промисловості Волинської області та одним із помітних виробників у межах України. Підприємство, засноване 23 серпня 1994 року, розпочало роботу з колективом усього з п'яти осіб, але з часом суттєво зросло й нині налічує приблизно 214 працівників. Попри значний відтік робочої сили за кордон, ПРАТ «Хххххххххх» змогла зберегти свій кадровий потенціал завдяки комфортним умовам праці та сформованій корпоративній культурі.

Основні сфери діяльності підприємства охоплюють виробництво тканин, виготовлення швейних виробів та виробництво фільтрувальних рукавів для газоочисних систем, виробляє широкий асортимент текстильної продукції – від

одягу до товарів для дому, з особливим акцентом на вишиванках. Продукція орієнтована на різновікову аудиторію – від дітей до людей похилого віку. Наявність власної мережі магазинів, інтернет-майданчиків і представництва на національних ринках дозволяє підприємству забезпечувати повний виробничо-збутовий цикл.

Види діяльності за КВЕД: 13.20 Ткацьке виробництво (основний вид діяльності), інші види:

- 13.30 Оздоблення текстильних виробів;
- 13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу;
- 13.96 Виробництво інших текстильних виробів технічного та промислового призначення.

ПРАТ «Хххххххххх» підтримує партнерство з провідними міжнародними виробниками обладнання, має сертифіковану лабораторію контролю якості та власне дизайнерське бюро для створення нових моделей. Підприємство постійно вдосконалює свою діяльність і бере участь у міжнародних проєктах, зокрема у програмі ЄБРР «Консультації для малого бізнесу – Міжнародна експертиза ЄБРР».

ПРАТ «Хххххххххх» демонструє стабільне зростання виробничих обсягів та активно розширює експортні напрями. Серед партнерів компанії – як українські, так і міжнародні бренди, зокрема «Епіцентр», «Нова лінія», «Сільпо», «Метро», «Ашан», «Арбер» та «Маркасон». У 2018 році частка експорту становила 38% від загального обсягу виготовленої продукції.

ПРАТ «Хххххххххх» – сформоване з великим досвідом у сфері виготовлення та реалізації вишиванок. Підприємство перебуває на етапі стабільного та впевненого розвитку, займає площу 6400 м². Завдяки власним виробничим та торговельним потужностям підприємство має сучасне технічне оснащення, а також склади для зберігання сировини та готової продукції.

Організаційна структура підприємства (додаток Е) характеризується чіткою логікою побудови та зрозумілою ієрархією: кожен структурний підрозділ очолює відповідальний керівник, що сприяє узгодженій роботі

економічного, комерційного, виробничого, збутового та маркетингового напрямів. Наявність спеціалізованих служб – бухгалтерії, відділу кадрів, відділу контролю якості, матеріально-технічного забезпечення, маркетингу та дизайну – забезпечує підприємству можливість ефективно управляти ресурсами, підвищувати результативність роботи та забезпечувати взаємодію між усіма елементами структури.

Організаційна структура підприємства має раціональну побудову та чітку ієрархію управління: кожен структурний підрозділ очолює власний керівник, що забезпечує узгоджену взаємодію економічного, комерційного, виробничого, збутового та маркетингового напрямів. Наявність окремих функціональних служб – бухгалтерії, відділу кадрів, контролю якості, матеріально-технічного забезпечення, маркетингу та дизайну – дає можливість ефективно керувати ресурсами, підвищувати результативність роботи та забезпечувати злагоджену взаємодію між усіма складниками структури.

Крім того, система управління охоплює як адміністративні, так і виробничі підрозділи, що забезпечує прямий зв'язок між управлінськими рішеннями та їх практичною реалізацією. Такий підхід сприяє стабільності та впорядкованості бізнес-процесів, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, контролювати якість продукції та підтримувати ефективний розвиток підприємства.

ПРАТ «Хххххххххх» пропонує розгалужений асортимент продукції: від жіночого, чоловічого та дитячого одягу до столового текстилю, аксесуарів, декоративних матеріалів та екторбин. Унікальною особливістю бренду є гармонійне поєднання традиційних українських орнаментів із сучасними дизайнерськими рішеннями. Підприємство орієнтується на покупців, які цінують високу якість, автентичність та прагнуть зберігати національні традиції в моді та текстильних виробках.

Основними споживачами є представники середнього та вищого середнього сегментів, для яких важливі індивідуальність, якість і національний стиль продукції. Крім українського ринку, ПРАТ «Хххххххххх» також орієнтує

свою продукцію на міжнародних клієнтів – зокрема в країнах Європейського Союзу, Канаді та Казахстані.

ПРАТ «Хххххххххх» результативно вибудовує свою маркетингову діяльність, поєднуючи традиційні українські елементи з сучасними дизайнерськими підходами. Підприємство активно застосовує широкий спектр каналів збуту й комунікації, що забезпечує йому конкурентоспроможність на ринку текстильної продукції. Постійне впровадження інновацій у виробництво та безперервний розвиток дозволяють компанії зміцнювати свої позиції й ефективно реагувати на ринкові зміни.

Для аналізу діяльності підприємства, маркетингової організації, показників виробничо-господарської діяльності, фінансово-майнового стану досліджували аналітичні дані бухгалтерського обліку ПРАТ «Хххххххххх», фінансову звітність: Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), проводили власні спостереження та дослідження щодо ПРАТ «Хххххххххх».

Основні показники виробничо-господарської діяльності ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки показані у табл. 2.1.

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки показало, що власний капітал зріс з 119297,0 тис. грн у 2022 році до 167994,0 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства (зростання на 18,2% у 2023 році і 19,2% у 2024 році). Чистий дохід від реалізації також зріс з 129416,0 тис. грн у 2022 році до 185112,0 тис. грн у 2024 році. Основне зростання відбулося у 2023 році (+36,6%), що свідчить про активізацію реалізаційної діяльності. Собівартість реалізованих робіт збільшилась до 114049,0 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році дещо знизилася до 113402,0 тис. грн, що дозволило збільшити валовий прибуток до 71710,0 тис. грн у 2024 році та на 14,2% порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток ПРАТ «Хххххххххх» зріс більш ніж утричі у 2023 році і досяг 27474,0 тис. грн у 2024 році, що відображає ефективність управління витратами та зростання доходів.

Таблиця 2.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності

ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Зареєстрований (пайовий) капітал, тис. грн	4801	4801	4801	-	-	-	-
Власний капітал	119297	141000	167994	21703	26994	18,19	19,15
Чистий дохід від реалізації робіт, послуг, тис. грн	129416	176821	185112	47405	8291	36,61	4,69
Собівартість реалізованої робіт, послуг, тис. грн	81305	114049	113402	32744	-647	40,27	-0,57
Валовий прибуток, тис. грн	48111	62772	71710	14661	8938	30,49	14,24
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	6888	22823	27474	15935	4651	231,48	20,38
Середньооблікова чисельність, осіб	236	236	214	0	-22	0	-9,32
Фонд оплати праці тис. грн	27393	34276	43337	6883	9061	25,13	26,44
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	9673	12103	16876	2430	4773	25,13	39,44
Продуктивність праці, тис. грн/особу	548,3	748,7	865,4	200,4	116,7	36,57	15,58
Середньорічна вартість основних засобів, тис, грн	42180	35217	42180	-6963	6963	-16,50	19,77
Знос	23232	12772	18559	-10460	5787	-45,03	45,31
Фондовіддача, грн	3,07	5,02	4,39	1,95	-0,63	63,51	-12,55
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	199821	174660	199821	-25161	25161	-12,60	14,41
Рентабельність власного капіталу, %	4,88	19,29	16,35	14,41	-2,94	295,49	-15,24
Рентабельність основної діяльності, %	37,18	35,50	38,74	-1,68	3,24	-4,52	9,12
Рентабельність підприємства, %	5,32	12,91	14,84	7,59	1,93	142,67	14,95
Дебіторська заборгованість за роботи, послуги, тис. грн.	19489	13431	27845	-6058	14414	-31,10	107,26

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Кредиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.	9678	5377	13708	-4301	8731	-44,45	162,41

Примітка: сформовано за результатами фінансової звітності

Рентабельність власного капіталу зросла з 4,88% у 2022 році до 19,29% у 2023 році, проте у 2024 році дещо знизилась до 16,35%, що все одно залишається високим показником ефективності. Рентабельність основної діяльності залишалася стабільною – 38,7% у 2024 році, що свідчить про збалансованість виробничо-господарської діяльності.

Продуктивність праці зросла з 548,3 тис. грн/особу у 2022 році до 865,4 тис. грн/особу у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності роботи працівників. Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році повернулася до рівня 42180,0 тис. грн після зниження у 2023 році, а фондovіддача залишалася високою – 4,39. Знос основних засобів зменшився у 2023 році і зріс у 2024 році, що свідчить про часткове оновлення обладнання та активів підприємства. Середньорічна вартість оборотних коштів у 2024 році збільшилася до рівня 199821,0 тис. грн, що відповідає показникам 2022 року, а дебіторська заборгованість зросла майже вдвічі, до 27845 тис. грн. Кредиторська заборгованість також зросла до 13708,0 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про більш активну закупівельну діяльність.

Загалом підприємство демонструє стабільне зростання доходів і прибутку при контрольованій собівартості. Ефективність використання персоналу та основних засобів покращується, що підтверджується зростанням продуктивності праці та фондovіддачі. Зростання дебіторської та кредиторської заборгованості потребує контролю, щоб не погіршити ліквідність підприємства, фінансовий стан ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки. є стабільним та стійким до коливань ринку.

2.2. Діагностика зовнішнього середовища промислового підприємства

Здійснюючи діагностику зовнішнього середовища підприємства, проведемо аналіз макросередовища (PEST), розглянемо конкурентне середовище ПРАТ «Хххххххххх» та дамо оцінку ринкових можливостей і загроз для досліджуваного підприємства.

Формування аналізу макросередовища за PEST (табл. 2.2) при діагностиці зовнішнього середовища ПРАТ «Хххххххххх» дозволяє системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, своєчасно виявити ризики та можливості, забезпечити надійну основу для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

PEST-аналіз ПРАТ «Хххххххххх» проводиться за такими факторами:

- політичні фактори, що впливають на діяльність ПРАТ «Хххххххххх»: підтримка легкої промисловості, зокрема Український уряд стимулює розвиток національного виробництва, що створює сприятливі умови для швейних підприємств; під час війни зріс попит на спецодяг, формений та тактичний одяг. Митна політика щодо ввезення дешевих текстильних товарів з країн Азії та посилення контролю над імпортом підтримує українських виробників; часті зміни законодавства щодо оплати праці, податків та соцгарантій впливають на витрати підприємства;

- економічні фактори, включають інфляційний тиск, зростання цін під впливом інфляції на тканини, фурнітуру та енергоносії підвищує собівартість продукції; коливання валютного курсу та вплив на вартість імпортованих матеріалів і обладнання; низька купівельна спроможність населення обмежує попит на продукцію широкого вжитку; більшість корпоративних клієнтів продовжують закупівлю уніформи та спецодягу, що підтримує стабільність ринку;

- соціальні фактори – зростає важливість корпоративної культури та брендованої форми у бізнесів (мода на вишиванки); споживачі очікують надійності, комфорт та сучасний дизайн; кадровий дефіцит провокує нестачу

кваліфікованих швачок і технологів, що може обмежувати виробничі можливості; підсилюють попит на продукцію українських виробників.

- технологічні фактори: автоматизація та цифровізація виробництва, сучасні кроїльні комплекси та автоматизоване планування покращують ефективність; сучасні тканини з підвищеною зносостійкістю, водовідштовхувальні та вогнестійкі матеріали відкривають нові сегменти ринку; власні онлайн-магазини та платформи підвищують доступність товарів; висока конкуренція потребує інвестицій у модернізацію.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ПРАТ «Хххххххххх»

Фактор	Сутність впливу	Вплив на ПРАТ «Хххххххххх» (+, -)
Р – Політичні фактори	- Державна підтримка національного виробництва. - Воєнний стан та збільшення потреби в спецодязі. - Митна політика щодо імпорту текстилю. - Регулювання трудових відносин	+ Сприяє зростанню попиту на спецодяг. + Можливості розширення ринку. – Зро'стання витрат через зміни трудового законодавства – Конкуренція з імпортом дешевої продукції
Е – Економічні фактори	- Інфляція та зростання собівартості. - Коливання валютного курсу. - Зниження купівельної спроможності. - Стабільний попит у B2B-сегменті	– Підвищення собівартості тканин та фурнітури. – Ризик подорожчання імпортованих матеріалів. + Стабільний попит корпоративних клієнтів.
S – Соціальні фактори	- Зростання попиту на корпоративний та формений одяг. - Зміна вимог до якості та комфорту. - Дефіцит кваліфікованих кадрів. - Підтримка українських виробників населенням.	+ Розширення попиту серед бізнесів. + Підвищення лояльності до українських брендів. – Обмеженість виробничих потужностей через кадровий дефіцит.
T – Технологічні фактори	- Автоматизація виробництва (CAD/CAM). - Нові матеріали та технології. - Розвиток e-commerce. - Конкуренція з високотехнологічними іноземними виробниками.	+ Підвищення ефективності виробництва. + Можливість створення конкурентних переваг. – Необхідність значних інвестицій у модернізацію.

Примітка: сформовано автором

Макросередовище ПРАТ «Хххххххххх» характеризується змішаними впливами, зокрема сприятливі фактори (підтримка внутрішнього виробника,

зростання потреби у спецодязі, технологічні інновації), ризики (інфляція, конкуренція з імпортом, кадровий дефіцит). Підприємство має потенціал для розвитку через підвищення технологічності виробництва та розширення корпоративного сегмента, цифровізація продажів, розширення експортних можливостей і підтримка національного іміджу бренду.

ПРАТ «Хххххххххх» працює у легкій промисловості України, зокрема у підгалузі текстильного виробництва та виготовлення одягу. Підприємство відома як виробник форменого, корпоративного, спеціального та повсякденного одягу, а також текстильної продукції (вишиванки).

Легка промисловість України включає: текстильне виробництво, виробництво одягу, виробництво взуття, виготовлення спеціалізованої та промислової продукції з тканин.

Галузь є соціально орієнтованою, оскільки забезпечує: широкий асортимент товарів масового споживання, значну кількість робочих місць та потенціал для експорту.

Поточний стан та тенденції галузі характеризується зростанням попиту на спецодяг. Зокрема, підприємства промисловості, медицини, сфери послуг та охорони активно закупають спецформу та корпоративний одяг. Виробники переходять на сертифіковані тканини, сучасні технології крою та пошиття. Через логістичні складнощі та релокацію підприємств підвищився попит на українські фабрики. В галузі спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів (швачки, кравці та технологи є критично необхідними спеціалістами). Сегмент неформального одягу зазнає конкуренції від дешевих азійських виробників. зроби аналіз конкурентів таких підприємств.

Основні конкуренти ПРАТ «Хххххххххх» у сегменті: спецодягу, корпоративного одягу, уніформи для різних сфер, робочого одягу та захисних комплектів, текстильної продукції (брендовані вироби, трикотаж тощо), вишиванок: ТОВ «Талан», ТОВ «ВУЛТЕКС-С» ТОВ «Глобал Спецтекс», ТОВ «Терра-Текс», ТОВ «ТК СПЕЦОДЯГ».

На регіональному рівні конкурентами ПРАТ «Хххххххххх» є: локальні швейні фабрики Волині, виробники корпоративної форми та брендованого текстилю для бізнесів області, приватні ательє та ін.

Галузь, у якій працює ПРАТ «Хххххххххх», має стабільний попит, особливо у сфері спецодягу та корпоративної форми. Водночас ринок є конкурентним, що спонукає підприємства інвестувати в якість, технологічність та впізнаваність бренду. «Хххххххххх» має сильні позиції як український виробник з власною історією, що дає можливості для подальшого розвитку в умовах імпортозаміщення та зростання попиту на локальну продукцію.

Таблиця (табл. 2.3) демонструє порівняльний аналіз ПРАТ «Хххххххххх» з основними конкурентами за ключовими критеріями: сегмент діяльності, ціновий рівень, асортимент, переваги, цільові клієнти та рівень конкуренції.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз ПРАТ «Хххххххххх» та конкурентів

Критерій	ПРАТ «Хххххххххх»	ТОВ «Талан»	ТОВ «ВУЛТЕКС- С»	ТОВ «Глобал Спецтекс»	ТОВ «Терра- Текс»
Основна діяльність	Виробництво спецодягу, корпоративного одягу, уніформи	Текстиль/виробництво виробів (інформація обмежена)	Ткацьке виробництво (тканини)	Ткацьке виробництво (текстиль)	Ткацьке виробництво
Статус компанії	Активна, стабільна	Активна	У процедурі банкрутства	Активна	Активна, нове під-во
Тип конкуренції	—	Непряма (частково суміжна)	Непряма (тканини, матеріали)	Непряма (текстильні матеріали)	Непряма (текстиль)
Сегмент ринку	Спецодяг, виробничий одяг, уніформа	Текстиль / матеріали (можливо частково спецодяг)	Текстиль (тканини)	Текстиль для спецодягу	Текстиль
Конкурентні переваги	Власне швейне виробництво, широкий асортимент, досвід, стабільність	Досвід у текстильній галузі	Виготовлення тканин (матеріальна база)	Виготовлення спеціальних текстильних матеріалів	Сучасне виробництво тканин
Слабкі сторони	Висока залежність від матеріалів	Обмежена публічна інформація	Фінансові проблеми	Не виробляє готовий одяг	Немає готового одягу

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Рівень загрози конкуренції	—	Низький/середній (залежно від виду продукції)	Низький	Низький/середній (як постачальник матеріалів)	Низький
Ймовірна роль на ринку	Лідер сегменту спецодягу	Постачальник / виробник текстилю	Постачальник тканин	Постачальник матеріалів	Постачальник тканин

Примітка: сформовано за результатами дослідження

У порівнянні з іншими компаніями ПРАТ «Хххххххххх» займає позицію універсального виробника з широким асортиментом та власним виробництвом, працює в середньому ціновому сегменті й орієнтується на різні галузі.

Конкуренти або спеціалізуються на окремих видах продукції (тактичний одяг, спецвзуття), або працюють у бюджетному чи преміум сегменті. Завдяки широкому охопленню ринку ПРАТ «Хххххххххх» має стабільні конкурентні переваги, але стикається з тиском імпорту та регіональних фабрик.

ПРАТ «Хххххххххх» – єдиний прямий виробник готового спецодягу серед перелічених компаній. Інші підприємства – це переважно текстильні/ткацькі виробництва, які можуть бути: непрямими конкурентами, постачальниками матеріалів, або потенційними конкурентами, якщо запустять швейні виробничі підприємства – низька, але залежність від їхніх матеріалів може впливати на собівартість продукції.

Аналіз конкурентного середовища ПРАТ «Хххххххххх» за допомогою п'яти сил Портера (табл. 2,4 – 2,8).

Таблиця 2.4

Наявність товарів-замінників

Параметр оцінки	Оцінка		
	3	2	1
Товари замінники «ціна-якість»	існують, займають велику частку	існують, частка мала, 2	не існують
Підсумковий бал	2		
1 бал	низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали	середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали	високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Примітка: розроблено автором

Таблиця 2.5

Оцінка загрози появи нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка		
	3	2	1
Економія на масштабі	відсутня	існує в декількох гравців	значна
Наявність сильних марок	відсутні крупні гравці	2-3 великих гравці, займають близько 50% ринку, 2	2-3 великих гравці, займають близько 80% ринку, 1
Рівень інвестицій для входу в галузь	низький, окупиться за 1-3 роки	середній, окупиться за 4-7 років, 2	високий, окупиться більше ніж за 8 років
Підсумковий бал	5		
3 бали	низький рівень загрози входу нових гравців		
4-8 балів	середній рівень загрози входу нових гравців		
9 балів	високий рівень загрози входу нових гравців		

Примітка: розроблено автором

Таблиця 2.6

Оцінка загроз з боку постачальників

Параметр оцінки	Оцінка	
	2	1
Кількість постачальників	незначна, 2	широкий вибір
Витрати в разі зміни постачальника	високі, 2	низькі
Підсумковий бал	4	
2 бали	низький рівень впливу постачальників	
3 бали	середній рівень впливу постачальників	
4 бали	високий рівень впливу постачальників	

Примітка: розроблено автором

Таблиця 2.7

Аналіз ринкової влади споживачів

Параметр оцінки	Оцінка		
	3	2	1
Частка великих покупців	більше 80% продажів на декількох клієнтів	незначна частина клієнтів близько 50% продажів	обсяг продажів рівномірний
			1
Чутливість до ціни	покупець обере товар з нижчою ціною	обере інший товар за умови набагато нижчої ціни	Не чутливий до ціни
		2	
Задоволеність якістю	незадоволеність ключовими характеристиками	незадоволеність другорядними характеристиками	повна задоволеність
		2	
Підсумковий бал	5		
3 бали	низький рівень загрози втрати клієнтів		
4-8 балів	середній рівень загрози втрати клієнтів		
9 балів	високий рівень загрози втрати клієнтів		

Примітка: розроблено автором

Аналіз конкурентного середовища ПРАТ «Хххххххххх» за моделлю п'яти сил Портера засвідчує, що підприємство працює в умовах помірної конкуренції. Ризик появи товарів-замінників оцінюється як середній: хоча на ринку існують альтернативні продукти, вони не займають домінуючих позицій. Ймовірність входження нових компаній також помірна, оскільки відсутні великі гравці, які б контролювали значну частку ринку, а інвестиційні бар'єри залишаються відносно невисокими.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня конкуренції в галузі

Параметр оцінки	Оцінка		
	3	2	1
Кількість гравців	Більше 10	3-10	1-3
		2	
Темпи росту ринку	стагнація або зниження обсягу	сповільнюється, але зростаючий	високий
		2	
Рівень диверсифікації продукту та ринку	стандартизований продукт	відрізняється за додатковими перевагами	Значна відмінність
		2	
Підсумковий бал	6		
3 бали	низький рівень конкуренції в галузі		
4-8 балів	середній рівень конкуренції в галузі		
9 балів	високий рівень конкуренції в галузі		

Примітка: розроблено автором

Вплив постачальників є суттєвим через обмежену кількість основних постачальників тканинної сировини та значні витрати, пов'язані з їх заміною. Тиск з боку споживачів має середній рівень: покупці орієнтуються на якість і репутацію бренду, проте можуть переходити до альтернативних виробників за умов значної різниці в ціні чи характеристиках продукції. Конкурентна боротьба всередині галузі теж середня – ринок поділений між численними малими й середніми виробниками, темпи його розвитку невисокі, а відмінності між товарами хоч і є, але незначні.

У підсумку ПРАТ «Хххххххххх» працює у сфері з помірним конкурентним тиском та середньою загрозою замінників, проте з високою залежністю від постачальників. Тому для зміцнення позицій підприємству важливо

посилювати бренд, розширювати асортимент і формувати стабільні канали постачання.

Ринок, на якому функціонує «Хххххххххх», складається з кількох взаємопов'язаних сегментів: ринок натуральних і декоративних тканин (виробництво та оптова торгівля); ринок етно- та вишитого одягу (роздрібні продажі та e-commerce); ринок домашнього текстилю і частково; дешеві промислові текстильні вироби. Ці сегменти характеризуються різною динамікою: попит на український етноодяг (вишиванки) зростає як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; попит на тканини та домашній текстиль залежить від відновлення споживчої активності та роздрібної торгівлі після макроекономічних коливань.

Щодо темпів росту: у короткостроковій перспективі (1-2 роки) зростання може бути помірним та нерівномірним через макроекономічну нестабільність; у середньо- та довгостроковій перспективі (3-5 років) спостерігається позитивна тенденція для українського етноодягу та локального текстилю за умови активного розвитку онлайн-продажів і виходу на закордонні ніші, зокрема для діаспори, етичної моди та сегменту slow-fashion.

Тренди та зовнішні чинники, що впливають на ринок:

- зростання попиту на локальне та етичне виробництво. Після 2014-2022 років український етноодяг та локальні бренди здобули визнання, що створює для «Едельвіки» конкурентну перевагу як виробника «від нитки до готового виробу»;
- діджиталізація продажів та розвиток e-commerce (власний інтернет-магазин і шоуруми дозволяють масштабувати збут без пропорційного збільшення витрат на роздрібну інфраструктуру; активна робота з маркетингом і соцмережами прямо впливає на темпи зростання продажів);
- диференціація продукції (попит на індивідуальні вишивки, набори «під вишивку», лялі та натуральні тканини створює можливість підвищити маржинальність);

- ланцюги постачання та вартість сировини (ціни на пряжу, волокна, енергоносії та логістику можуть значно впливати на собівартість продукції; вертикальна інтеграція «Едельвіки» допомагає зменшити частину цих ризиків);

- регуляторні та експортні бар'єри (митні правила, сертифікації та стандарти експорту (ЄС, США) є важливим зовнішнім фактором при виході на закордонні ринки).

За результатами оцінки факторів зовнішнього середовища (табл. 2.9), найбільш позитивний вплив на діяльність ПРАТ «Хххххххххх» мають соціально-

Таблиця 2.9

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактора	Оцінка впливу фактора, у балах	Загальна оцінка впливу групи факторів, балах
Економічні	рівень інфляції в Україні	негативна	3	3
	валютна нестабільність і коливання курсу	негативна	3	
	рівень доходів населення	позитивна при зростанні доходів	4	
Політичні	політична нестабільність, воєнний час	негативна	4	4,5
	державна підтримка українських виробників	позитивна	5	
Правові	вимоги до сертифікації та маркування продукції	нейтрально-негативна	3	3
	податкове законодавство	нейтрально-негативна	3	
Демографічні	зміни чисельності населення	негативна	3	4
	зростання частки молоді, зацікавленої у сучасній етномоді	позитивна	5	
Науково-технічні	розвиток технологій	позитивна	5	5
	цифровізація маркетингу та онлайн-торгівлі	позитивна	5	
Природні	зростання вартості енергоресурсів	негативна	3	3,5
	екологічні вимоги до виробництва	позитивна	4	
Соціально-культурні	підвищення патріотичних настроїв у суспільстві	позитивна	5	5
	популяризація етичного споживання та натуральних матеріалів	позитивна	5	

Примітка: сформовано автором

культурні та науково-технічні фактори (по 5 балів), що відображає актуальний тренд на підтримку українського виробника, екологічність та цифровізацію збуту.

Політичні фактори залишаються фактором нестабільності для бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Водночас економічні та природні фактори залишаються потенційними ризиками через інфляцію, енергозалежність і нестабільність валютного ринку. Загальна середня оцінка зовнішнього середовища становить 4 бали, що свідчить про помірно сприятливі умови для розвитку підприємства.

2.3. Діагностика внутрішнього середовища промислового підприємства

Діагностика внутрішнього середовища ПРАТ «Хххххххххх» включає аналіз виробничого потенціалу та ресурсів, аналіз фінансового стану, ефективності використання ресурсів та SWOT-оцінка сильних і слабких сторін виробничого підприємства.

Проведемо аналіз динаміки ефективності використання основних засобів (табл. 2.10). Розрахункові показники свідчать про значне підвищення ефективності використання основних засобів ПРАТ «Хххххххххх» протягом 2022-2024 років. У 2023 році відбулося номінальне зменшення середньорічної вартості основних засобів на – 8,25%, це пов'язано зі зменшенням балансової вартості їх на кінець 2023 року до 35217,0 тис. грн.

Протягом 2024 року середньорічна вартість устаткування залишилася на рівні 2023 року – 38698,5 тис. грн, оскільки вартість основних засобів на кінець 2024 року повернулася до 42180,0 тис. грн.

Загальна динаміка показників ефективності використання основних засобів є позитивною, особливо завдяки значному зростанню чистого доходу у 2023 році та оптимізації вартості фондів. Фондовіддача основних засобів зросла на 48,96% у 2023 році і продовжила помірне зростання на 4,66% у 2024 році. Це

свідчить про те, що підприємство інтенсивніше використовує свій основний капітал для отримання доходу.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ефективності використання основних засобів

ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації (ЧД), тис. грн	129416	176821	185112	47405	8291	36,61	4,69
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	42180	38698,5	38698,5	-4481,5	-	-10,63	0,00
Середньорічна вартість активної частини основних засобів, тис. грн	41700	38860	36470	-2840	-2390	-6,81	-6,15
Фондовіддача основних засобів	3,068	4,570	4,783	1,502	0,213	48,96	4,66
Фондовіддача активної частини основних засобів, грн	3,103	4,550	5,076	1,447	0,526	46,61	11,57
Фондомісткість основних засобів	0,326	0,219	0,209	-0,107	-0,010	-32,82	-4,57
Фондомісткість активної частини основних засобів	0,322	0,220	0,197	-0,102	-0,023	-31,68	-10,45
Фондоозброєність), тис. грн/особу	178,73	163,90	180,84	-14,83	16,94	-8,29	10,34

Примітка: сформовано за результатами фінансової звітності

Фондовіддача активної частини устаткування продемонструвала ще більший приріст у 2024 році – на 11,56%. Це сталося тому, що, незважаючи на загальне зростання доходу, вартість активної частини основних засобів (машини, обладнання) скоротилася на 6,15% у 2024 році. Зменшення цієї вартості при одночасному зростанні доходу підтверджує, що виробничі потужності експлуатуються з вищою віддачею. Фондомісткість (показник, обернений до фондовіддачі) значно знизилася для обох видів основних засобів – 10,45% у 2024 році. Це означає, що для генерації однієї гривні чистого доходу підприємству потрібно менше вартості основних засобів, що є ознакою зростаючої ефективності. Фондоозброєність (вартість основних засобів на

одного працівника) спочатку знизилася у 2023 році на 8,30%, внаслідок зниження середньорічної вартості основних засобів, однак у 2024 році – зросла на 10,33%, а саме, з 163,90 тис. грн/особу до 180,84 тис. грн/особу. Це зростання відбулося не через збільшення вартості основних засобів, а через скорочення чисельності персоналу на 9,32%, що було відзначено в попередньому аналізі. Зростання фондоозброєності у поєднанні зі зростанням продуктивності праці свідчить про успішну інтенсифікацію праці та можливе вивільнення персоналу в результаті підвищення технічної оснащеності або оптимізації процесів.

Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки розраховані у табл. 2.11.

Аналіз ефективності використання оборотних активів показав, що середньорічний залишок оборотних активів постійно зростає, збільшившись на 11,71% у 2023 році та ще на 11.06% у 2024 році. Це свідчить про нарощування підприємством обсягів поточних активів (дебіторської заборгованості, запасів тощо).

Таблиця 2.11

Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ПРАТ
«Хххххххххх» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/-2022	2024/-2023
Середньорічний залишок оборотних активів, тис. грн.	199821	223220	247916	23399	24696	11,71	11,07
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,648	0,792	0,747	0,144	-0,045	22,22	-5,68
Коефіцієнт оборотності запасів	1,834	2,511	2,439	0,677	-0,072	36,92	-2,87
Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів	555,56	454,55	481,93	-101,01	27,38	-18,18	6,02
Середня тривалість одного обороту запасів, днів	196,29	143,37	147,60	-52.92	4.23	-26,96	2,95
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	1,540	1,262	1,339	-0,278	0,077	-18,05	6,10

Примітка: сформовано за результатами фінансової звітності

У 2023 році відбулося значне підвищення ефективності коефіцієнту оборотності оборотних активів відбулося, зростання на 22,22%, з 0,648 до 0,792 разів. Це означає, що швидкість обігу капіталу зросла, оскільки дохід 176821,0 тис. грн зростав швидше, ніж середній обсяг оборотних активів. У 2024 році ефективність знизилася на 5,68%. Це пов'язано з тим, що зростання оборотних активів на 11,06% випередило зростання чистого доходу на 4,69%. У 2023 році, завдяки зростанню оборотності, час, необхідний для повного обороту капіталу, скоротився на 101 день з 555,56 до 454,55 днів, що є дуже позитивним показником. У 2024 році, внаслідок уповільнення оборотності, тривалість обороту збільшилася на 27 днів до 481,93 днів. Збільшення цього терміну свідчить про необхідність управління зростаючими залишками оборотних активів. У 2023 році коефіцієнт оборотності та тривалість обороту запасів значно зріс на 36,91%, а час обороту запасів скоротився на 53 дні. Це вказує на ефективне управління запасами та їх швидке перетворення у реалізовану продукцію.

У 2024 році ці показники майже не змінилися, але спостерігалось невелике уповільнення обороту запасів. Це відбулося за рахунок незмінних залишків запасів, 46494,0 тис. грн на кінець 2023 року та 46494,0 тис. грн на кінець 2024 року, та невеликого зниження собівартості реалізованої продукції – з 114049,0 тис. грн до 113402,0 тис. грн.

Коефіцієнт завантаження оборотних активів показує, скільки оборотних активів припадає на 1 грн доходу і у 2023 році він знизився на 18,26%, що є позитивним сигналом (менше активів потрібно для отримання доходу). У 2024 році показник знову почав зростати до 6,10%, підтверджуючи, що ефективність використання оборотних коштів у 2024 році знизилася.

Загалом ПРАТ «Хххххххххх» досягло значного прогресу в ефективності використання оборотних активів у 2023 році, але у 2024 році ця тенденція змінилася, спостерігається уповільнення обороту оборотних активів у 2024 році. Аналіз динаміки операційних витрат (табл. 2.12) показав, що у 2023 році операційні витрати зросли на 8480,0 тис. грн або на 5,01% порівняно з 2022

роком, у 2024 році зростання уповільнилося і склало 4099,0 тис. грн або 2.31% порівняно з 2023 роком.

Динаміка операційних витрат ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки показана у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка операційних витрат ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення			
							2023/2022 рр		2024/2023 рр	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Матеріальні витрати	79370	46,88	96260	54,15	98662	54,26	16890	21,28	2402	2,50
Витрати на оплату праці	27393	16,18	34276	19,28	43337	23,82	6883	25,13	9061	26,44
Відрахування на соціальні заходи	5973	3,53	7321	4,12	9418	5,17	1348	22,57	2097	28,64
Амортизація	6235	3,68	8186	4,61	11673	6,42	1951	31,29	3487	42,60
Інші операційні витрати	49247	29,10	30785	17,32	18799	10,33	-18462	-37,49	-11986	-38,93
Операційні витрати, разом	169288	100	177768	100	181867	100	8480	5,01	4099	2,31

Примітки: сформовано за результатами фінансової звітності

Матеріальні витрати залишаються найбільшою статтею витрат, займаючи понад половину загальних операційних витрат, 54,25% у 2024 році та у 2023 році вони зросли на 21,28%, що є значним приростом, але у 2024 році темп зростання різко знизився до 2,50%. Витрати на персонал (оплата праці та соціальні заходи) показали стабільно високі темпи приросту, що узгоджується з даними про зростання Фонду оплати праці на 25,13% у 2023 році та на 26,44% у 2024 році. Частка витрат на оплату праці у загальній структурі витрат зросла з 16,18% у 2022 році до 23,83% у 2024 році.

Витрати на амортизацію показали найвищий темп приросту у 2024 році – 42,59%, з 8186,0 тис. грн до 11673,0 тис. грн. Це значне зростання пов'язане з оновленням основних засобів у 2024 році. Інші операційні витрати є ключовою для розуміння динаміки витрат, оскільки вони стабільно скорочується, у 2023 році на 37,49%, що складало18462,0 тис. грн, а у 2024 році – ще на 38,93%

(11986,0 тис. грн). Частка інших операційних витрат у загальній структурі знизилася з 29,10% у 2022 році до 10,34% у 2024 році. Скорочення цієї статті витрат забезпечило утримання темпів зростання загальних операційних витрат на помірному рівні, близько 2-5%, незважаючи на значне зростання витрат на персонал та амортизацію.

Це схоже на те, як компанія, що працює над оптимізацією, перерозподіляє свої ресурси: вона значно збільшує інвестиції в персонал та оновлення обладнання (зростання ФОП та амортизації), одночасно різко скорочуючи менш ефективні операційні витрати, що забезпечує загальне зростання ефективності.

Показники ліквідності (табл. 2.13) характеризують здатність підприємства своєчасно погашати свої поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок власних оборотних активів.

Таблиця 2.13

Динаміка показників ліквідності ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Аналіз динаміки
	2022	2023	2024	
Оборотні активи, тис грн	181013	199821	249213	Збільшення
Запаси тис грн	47098	46494	46494	Збільшення
Грошові кошти тис грн	6108	6204	1923	Збільшення
Поточні зобов'язання тис грн	30104	88717	114313	Збільшення
Коефіцієнт загальної ліквідності, %	6,01	2,25	2,18	Зниження
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	4,45	1,73	1,77	Зниження, стабілізація
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	0,20	0,07	0,02	Значне зниження

Примітка: сформовано за результатами фінансової звітності

Аналіз показників ліквідності показав, що у 2022 році цей коефіцієнт був надзвичайно високим, а саме 6,01, що свідчить про низьку частку поточних зобов'язань порівняно з оборотними активами. Протягом 2023-2024 років відбулося значне зростання поточних зобов'язань, з 30104,0 тис. грн у 2022 році до 114313,0 тис. грн за 2024 рік, що призвело до різкого падіння коефіцієнта загальної ліквідності до 2,25 у 2023 році та 2,18 у 2024 році. Хоча показник

знизився, він залишається значно вищим за норму (1,5-2,0), що підтверджує високу платоспроможність підприємства на короткострокову перспективу.

Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності ідентична загальній ліквідності: різке падіння з 4,45% у 2022 році до 1,73% у 2023 році. Однак у 2024 році спостерігається невелике зростання до 1,77%. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо ліквідних активів (за винятком запасів) для погашення поточних боргів.

Абсолютна ліквідність на ПРАТ «Хххххххххх» відображає здатність негайно погасити борги за рахунок грошових коштів. Цей показник катастрофічно знизився з 0,20% у 2022 році до 0,02% у 2024 році. Це сталося як через зростання поточних зобов'язань, так і через різке скорочення грошових коштів (з 6204,0 тис. грн у 2023 році до 1923,0 тис. грн у 2024 році). Це вказує на інтенсивне інвестування наявних грошових коштів та їх використання для погашення інших зобов'язань.

Показники фінансової стійкості (платоспроможності) характеризують структуру капіталу ПРАТ «Хххххххххх» та його здатність розрахуватися за довгостроковими зобов'язаннями (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка показників фінансової стійкості ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Аналіз динаміки
	2022	2023	2024	
Власний капітал, тис. грн	118297	141000	167994	Збільшення
Баланс, тис. грн	316413	246619	292339	Різкі коливання
Загальні зобов'язання, тис. грн	198116	105619	124345	Зниження
Коефіцієнт фінансової незалежності, %	0,37	0,57	0,57	Значне зростання, стабілізація
Коефіцієнт фінансового левериджу, %	1,67	0,75	0,74	Значне зниження

Примітка: сформовано за результатами фінансової звітності

Аналіз платоспроможності показав, що коефіцієнт фінансової незалежності у 2022 році лише 37% активів фінансувалися за рахунок власного капіталу. Однак, у 2023 році відбулося значне зростання частки власного капіталу до 0,57, і цей рівень утримувався у 2024 році. Оскільки коефіцієнт

фінансової незалежності перевищує мінімально рекомендоване значення 0,5, ПРАТ «Хххххххххх» є фінансово стійким і незалежним підприємством, оскільки більша частина його активів – 57%, фінансується власними коштами.

Коефіцієнт фінансового левериджу показує ступінь залежності від зовнішніх джерел. Цей показник різко знизився з 1,67 у 2022 році до 0,75 у 2023 році. Зниження левериджу у 2023 році свідчить про значне зменшення фінансового ризику і підвищення стійкості. У 2024 році показник стабілізувався на рівні 0,74. Це означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає менше однієї гривні залучених коштів.

Показники ділової активності (табл. 2.15) відображають ефективність використання активів підприємства (швидкість обороту). Розрахунки оборотності базуються на середніх значеннях залишків заборгованості за звітний період.

Таблиця 2.15

Динаміка показників ділової активності ПРАТ «Хххххххххх»
за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Аналіз динаміки
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	11,18	10,74	8,97	Зниження
Термін погашення, дні	31,64	33,52	40,13	Збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	13,16	15,15	21,26	Значне зростання
Термін погашення, дні	25,37	23,76	16,93	Зниження

Примітка: сформовано за результатами фінансової звітності

Аналіз ділової активності (табл. 2.14) показав, що кількість оборотів знизилася з 10,74 у 2023 році до 8,97 разів у 2024 році. Термін погашення дебіторської заборгованості збільшився з 33,52 до 40,13 днів. Це означає, що у 2024 році підприємство повільніше перетворювало свої продажі в готівку. Це може бути пов'язано зі значним зростанням самої дебіторської заборгованості (з 13431,0 тис. грн у 2023 році до 27845,0 тис. грн у 2024 році). Кількість оборотів зросла з 15,15 до 21,26 разів порівняно з 2024 роком. Термін погашення

кредиторської заборгованості суттєво скоротився з 23,76 до 16,93 днів. Це означає, що у 2024 році ПРАТ «Хххххххххх» стало швидше розраховуватися зі своїми постачальниками.

У 2024 році відбулося погіршення управління дебіторською заборгованістю (її погашають повільніше) та покращення управління кредиторською заборгованістю (її сплачують швидше). Це позитивно для репутації перед постачальниками, але створює додаткове навантаження на обіг готівки, що, ймовірно, пояснює різке зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2024 році.

Аналіз кадрового складу, динаміки та ефективності використання персоналу на ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 рр. показав, що протягом 2022-2023 років чисельність персоналу залишалася стабільною – 236 осіб, однак, у 2024 році відбулося суттєве скорочення середньооблікової чисельності на 22 особи, що становить 9,32%. Це наслідок заходів з оптимізації, реструктуризації та масового звільнення. Структура персоналу за 2024 рік показана у табл. 2.16

Таблиця 2.16

Структура персоналу на ПРАТ «Хххххххххх» у 2024 році

Категорія персоналу	Частка, %	Чисельність (осіб)
Всього:	100	214
Виробничий персонал	64	137
Адміністративний персонал	25	54
Робітники	6	13
Допоміжний та технічний персонал	5	11

Примітка: сформовано за результатами фінансової звітності

Аналіз персоналу на ПРАТ «Хххххххххх» за 2024 рік показав високу частку виробничого персоналу – 64%, що свідчить про те, що підприємство зберігає високу орієнтацію на основну виробничу діяльність. Значна частка адміністративного персоналу, 25% може вказувати на резерви для подальшої оптимізації управлінських процесів. Низька частка робітників – 6% та допоміжного/технічного персоналу – 5% свідчить про те, що основні функціональні обов’язки виконує категорія, визначена як «виробничий

персонал», та про високий рівень автоматизації. Аналіз ефективності використання кадрів за 2023-2024 роки показаний у табл. 2.17.

Ефективність використання кадрів на ПРАТ «Хххххххххх» розраховувалися через показники продуктивності праці та динаміку заробітної плати, використовуючи дані про чистий дохід та фонд оплати праці.

Аналіз показав, що продуктивність праці зросла на 15,45% у 2024 році. Таке зростання є дуже позитивним і було досягнуто завдяки комбінації двох факторів: зростання чистого доходу на 4,69%. та скорочення чисельності персоналу на 9,32%. Різке скорочення персоналу при одночасному зростанні обсягів реалізації (доходу) свідчить про успішні заходи з інтенсифікації праці та підвищення її віддачі.

Таблиця 2.17

Показники ефективності персоналу га ПРАТ «Хххххххххх» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Темп приросту, % (2024/2023)
	2022	2023	2024	
Чистий дохід тис. грн.,	129416	176821	185112	4,69
Фонд оплати праці, тис. грн	27393	34276	43337	26,44
Середньооблікова чисельність (СОЧ)	236	236	214	-9,32
Продуктивність праці, тис. грн/особу	548,3	748,7	865,4	15,45
Середньорічна заробітна плата тис. грн/особу	127,60	145,24	202,51	39,43
Середньомісячна заробітна плата, грн/міс	9673	12103	16876	39,43

Примітка: сформовано за результатами фінансової звітності

Середньорічна та середньомісячна заробітна плата зросла на 39,43%. Значне збільшення фонду оплати праці на 26,44% при скороченні штату призвело до істотного зростання середньої заробітної плати, що є позитивним стимулюючим фактором. Зростання оплати праці випереджає зростання продуктивності праці з 39,43% проти 15,45%, що може бути виправдано оптимізацією структури персоналу та необхідністю утримання кваліфікованих працівників, які залишилися.

У 2024 році спостерігається скорочення штату на 22 особи, що складає 9,32%, це вказує на те, що підприємство активно проводило скорочення персоналу та не заміщувало працівників, що вибули з природних причин. Зменшення чисельності при зростанні доходу свідчить про те, що підприємство змогло подолати негативні наслідки плинності/скорочення, переклавши обсяг роботи на меншу кількість працівників з вищою оплатою праці.

У контексті фінансової ефективності, скорочення штату (плинність через оптимізацію) спрацювало як важіль, що дозволив значно збільшити продуктивність праці, незважаючи на необхідність значного підвищення заробітної плати, щоб компенсувати інтенсифікацію праці.

Таким чином ми бачимо, що середовище функціонування ПРАТ «Хххххххххх» характеризується доволі високим ризиком, але в той же час – високим потенціалом розвитку. Ключовими напрямками адаптації є: технологічна модернізація, цифровізація продажів, розширення експортних можливостей і підтримка національного іміджу бренду.

Матриця SWOT-аналізу ПРАТ «Хххххххххх» представлена у табл. 2.18.

SWOT-аналіз ПРАТ «Хххххххххх» показав, що сильними сторонами підприємства є: високоякісні продукти та матеріали дозволяють залучати міжнародних споживачів; зростаюча впізнаваність бренду на внутрішньому та міжнародному ринках; можливість відкриття нових; обмежена доступність сировини та ризики у виробничих процесах через зовнішні фактори (економічна нестабільність, війна, митні процедури); продукція більше орієнтована на святкові (вишиванки) та ексклюзивні товари, ніж на повсякденне використання. Можливості ПРАТ «Хххххххххх»: розширення експорту в країни Європи та Канаду; високий попит на українську продукцію за кордоном; підвищення впізнаваності бренду на внутрішньому ринку, особливо у Волинській області. Загрози: економічна нестабільність в Україні та інших країнах, що впливає на попит; високий рівень конкуренції з боку дешевших товарів з інших регіонів і країн; труднощі з постачанням сировини та можливі збої у виробництві.

Таблиця 2.18

SWOT-аналіз ПРАТ «Хххххххххх»

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в Балах (від 1 до 10)	Загрози	Оцінка в балах (від 1 до 10)
Внутрішнє середовище					
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле «СіМ» (Сила і Можливості)		Поле «СіЗ» (Сила і Загрози)	
1. Високий попит на українську продукцію за кордоном:	9	- Високоякісні продукти та матеріали, які дозволяють залучати міжнародних споживачів; - Відкриття нових експортних ринків; - Зростаюча впізнаваність бренду на міжнародному рівні.		- Ризики через залежність від складної економічної ситуації в Україні; - Зниження попиту на товарний асортимент через економічні труднощі в Україні та інших країнах;	
2. Розвиток експорту в країни Європи та Канаду	8				
3. Впізнаваність бренду на внутрішньому ринку (особливо у волинській області).	7				
Слабкі сторони	Оцінка в балах	Поле «СліМ» (Слабкість і Можливості)		Поле «СліЗ» (Слабкість і Загрози)	
1. Висока ціна на деякі категорії товарів:	6	- Висока ціна продукції може бути компенсована попитом на ексклюзивні товари в міжнародному контексті.		- Високий рівень конкуренції з боку дешевших товарів з інших областей або країн; - Труднощі з поставками сировини та нестабільність у виробництва через війну та митні процедури.	
2. Одяг призначений не для повсякденного використання, більше для свят тощо.	4				

Примітка: сформовано автором

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сучасні методи діагностики маркетингової діяльності з використання цифрових технологій

У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України цифровізація визначається як інтеграція цифрових технологій у різні сфери життя: від взаємодії людей до промислових процесів, від побутових предметів до промислової продукції. Вона передбачає трансформацію біологічних і фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні, тобто поєднання фізичних та обчислювальних елементів, а також перехід від реального світу до віртуального (онлайн).

Діагностика підприємства з використанням цифрових технологій є ключовим інструментом для оцінки ефективності внутрішніх процесів та маркетингової діяльності. Завдяки впровадженню ERP, CRM, BI-систем та аналітичних платформ підприємство отримує можливість автоматизованого збору даних, точного аналізу фінансових і виробничих показників, а також оперативного виявлення проблем і ризиків.

Цифрові інструменти дозволяють прогнозувати розвиток ринку та внутрішніх процесів, моделювати різні сценарії та розробляти обґрунтовані рекомендації для підвищення рентабельності, конкурентоспроможності та ефективності маркетингових стратегій. Використання цифрової діагностики сприяє прийняттю більш точних і швидких управлінських рішень, оптимізації ресурсів та масштабуванню бізнесу без значного збільшення витрат.

Впровадження цифрових технологій створює нові можливості для онлайн-маркетингових досліджень та дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані маркетингові рішення.

За словами Г. Олійник, цифровізація підприємств виходить за межі простого використання сучасного програмного забезпечення: вона охоплює глибокі зміни у корпоративному управлінні, системі обліку, корпоративній культурі, зовнішніх комунікаціях, організації виробничих процесів та умовах праці, а також у підходах до навчання і підвищення кваліфікації персоналу [35].

У сучасному маркетингу цифрові технології відкривають додаткові можливості для просування бренду та продукції, використовуючи всі доступні інформаційні та електронні канали: Інтернет, соціальні мережі, телебачення, радіо та інші онлайн-медіа. Особлива увага приділяється потенціалу нових медіаресурсів і можливості залучати увагу аудиторії через онлайн-середовище.

Цифровізація є ключовим чинником успішного функціонування бізнесу, а ефективне використання цифрового маркетингу базується на розумінні змін у стратегіях просування, викликаних цифровими технологіями, та на необхідності адаптації підприємств до швидких трансформацій цифрового середовища [36, с. 82]. Погоджуючись із авторами, зазначимо, що цифровізація відіграє провідну роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Зокрема, застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності сприяє просуванню товарів, відкриває нові можливості для проведення онлайн-маркетингових досліджень та забезпечує більш обґрунтоване ухвалення маркетингових рішень.

Науковці С. Кобернюк та В. Карпенко виділяють основні напрями цифровізації маркетингу підприємств відповідно до ключових аспектів маркетингової діяльності:

- товарна політика – залучення інфлюенсерів, оптимізація SEO, збільшення частки продукції з цифровими елементами в асортименті;
- цінова політика – створення інтегрованих клієнтських та корпоративних профілів, автоматизація розрахунків за транзакціями та функцій кредитного контролю;

- стимулювання збуту – формування віртуальних каналів реалізації продукції, використання штучного інтелекту для розробки та впровадження збутової політики;

- політика позиціювання продукції – створення цифрових платформ для взаємодії користувачів, віртуалізація фізичних IT-інфраструктур та перехід до сервісних моделей, цифрове моделювання поведінки споживачів на ринку [37, с. 207].

Д. Дячков, О. Плескач та Т. Олійник у своїй роботі виділили два типи цифрового маркетингу: ті, що виникли на основі класичних маркетингових підходів, та ті, які сформувалися внаслідок розвитку цифрового середовища. Крім того, вони згрупували інструменти цифрового маркетингу у чотири основні категорії: «розумні» гаджети, інтернет-комунікації, цифрове телебачення та цифрове радіо, кожна з яких має власний набір засобів і технологій [38].

Сучасні CRM-системи, представлені на ринку, зазвичай забезпечують комплексне управління інформацією в рамках моделі взаємодії з клієнтами, що включає:

- формування, ведення та оновлення бази даних споживачів;
- інтеграцію з IP-телефонією для одночасного керування контактами та CRM;
- налаштування електронної пошти для обробки запитів клієнтів;
- використання хмарних сховищ для збереження та доступу до даних клієнтів;
- інтеграцію з вебсайтом організації для забезпечення інтерактивної взаємодії;
- синхронізацію з операційними системами підприємства для оптимізації процесів;
- збір і аналіз статистики про клієнтів та якість обслуговування [39].

Сучасний розвиток цифрових технологій істотно впливає на діагностику маркетингової діяльності підприємств. Використання інструментів великих

даних, штучного інтелекту, автоматизації та машинного навчання дає змогу глибше аналізувати поведінку споживачів, ефективність рекламних кампаній та стан конкурентного середовища.

Основні напрямки застосування цифрових технологій у діагностиці виробничого підприємства включають (табл. 3.1):

- Веб-аналітика (Google Analytics, Hotjar) – оцінка поведінки користувачів на сайтах;
- Big Data та AI – прогнозування ринкових трендів і персоналізація маркетингових стратегій;
- CRM-системи – ефективне управління взаємодією з клієнтами;

Таблиця 3.1

Застосування цифрових технологій у діагностиці зовнішнього та внутрішнього середовища виробничого підприємства

Напрямок застосування	Інструменти / технології	Призначення / функції
Аналіз зовнішнього середовища	Big Data, аналітичні платформи, AI	Вивчення ринкових трендів, конкурентного середовища, прогнозування попиту.
Маркетингові дослідження	Веб-аналітика (Google Analytics, Hotjar), соціальні мережі, SMM-аналітика	Оцінка поведінки споживачів, ефективності рекламних кампаній, репутації бренду.
Управління взаємодією з клієнтами	CRM-системи (Salesforce, Bitrix24, HubSpot)	Формування бази клієнтів, інтеграція комунікацій, персоналізація пропозицій.
Внутрішній контроль і моніторинг	ERP-системи, IoT-сенсори, хмарні платформи	Моніторинг виробничих процесів, ресурсів, показників продуктивності.
Прогнозування та планування	AI, машинне навчання, моделювання даних	Прогнозування попиту, оптимізація виробничих і маркетингових стратегій.
Автоматизація бізнес-процесів	Розумні алгоритми, чат-боти, системи email-маркетингу	Зниження витрат, підвищення швидкості прийняття рішень, оптимізація взаємодії з клієнтами.
Аналіз продуктивності та ефективності	KPI-аналітика, дашборди, BI-системи	Оцінка ефективності діяльності підприємства, контроль фінансових і операційних показників.
Комунікації та інтерактивність	Онлайн-платформи, цифрові шоуруми, віртуальні конференції	Забезпечення інтерактивної взаємодії з клієнтами та партнерами, підвищення залученості аудиторії.

Примітка: розроблено автором

- Соціальні мережі та SMM-аналітика – оцінка репутації бренду та результативності контенту;

- ERP-системи, IoT-сенсори, хмарні платформи – внутрішній контроль підприємства

- KPI-аналітика, дашборди, BI-системи – аналіз продуктивності та ефективності;

- Автоматизація маркетингу (email-маркетинг, чат-боти) – оптимізація комунікацій із споживачами.

Цифрові технології відкривають нові можливості для діагностики підприємства та маркетингової діяльності. Використання сучасних інструментів підвищує ефективність бізнес-процесів, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та забезпечує такі переваги:

- оперативність аналізу (цифрові технології дають змогу отримувати актуальні дані в режимі реального часу);

- зниження витрат (автоматизація процесів скорочує витрати на маркетингові дослідження);

- точність прогнозів (застосування AI та Big Data зменшує похибки у маркетингових прогнозах);

- персоналізація стратегій (аналіз великих обсягів даних дозволяє створювати таргетовані кампанії);

- прогнозування поведінки споживачів (штучний інтелект допомагає передбачати майбутні ринкові тенденції);

- скорочення часу на оцінку та діагностику (використання AI, алгоритмів машинного навчання та аналітики великих даних забезпечує швидку обробку інформації);

- застосування сенсорів та хмарних технологій (оперативний збір і аналіз даних у реальному часі);

- гнучкість та адаптивність (можливість швидкого коригування маркетингових стратегій на основі отриманих даних).

Етапи проведення діагностики підприємства та маркетингової діяльності з використанням цифрових технологій показані у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи діагностики підприємства та маркетингової діяльності з використанням цифрових технологій

Етап / Компонент	Опис	Інструменти цифрової діагностики	Результат / Вигода
1. Збір та інтеграція даних	Автоматизований збір інформації про внутрішні та зовнішні процеси.	ERP-системи, CRM, BI-платформи	Актуальні дані для аналізу, зменшення ручної роботи.
2. Аналіз показників ефективності	Оцінка фінансових, виробничих та маркетингових показників.	BI-платформи, аналітичні панелі, Google Analytics	Виявлення сильних і слабких сторін, контроль KPI.
3. Виявлення проблем і ризиків	Визначення вузьких місць у виробництві, продажах, маркетингу.	ERP, IoT-сенсори, CRM-аналітика	Зменшення операційних ризиків, оптимізація ресурсів.
4. Прогнозування і стратегічне планування	Моделювання розвитку ринку та внутрішніх процесів.	BI-аналітика, прогностичні моделі, e-commerce-аналітика	Прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.
5. Розробка рекомендацій	Оптимізація процесів, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності.	CRM, ERP, маркетингові платформи, соцмережі	Підвищення ефективності маркетингу, продажів та виробництва.

Примітка: сформовано автором

Діагностика підприємства з використанням цифрових технологій є ключовим інструментом для оцінки ефективності внутрішніх процесів та маркетингової діяльності. Завдяки впровадженню ERP, CRM, BI-систем та аналітичних платформ підприємство отримує можливість автоматизованого збору даних, точного аналізу фінансових і виробничих показників, а також оперативного виявлення проблем і ризиків.

Цифрові інструменти дозволяють прогнозувати розвиток ринку та внутрішніх процесів, моделювати різні сценарії та розробляти обґрунтовані рекомендації для підвищення рентабельності, конкурентоспроможності та ефективності маркетингових стратегій. Використання цифрової діагностики

сприяє прийняттю більш точних і швидких управлінських рішень, оптимізації ресурсів та масштабуванню бізнесу без значного збільшення витрат.

3.2. Контроль маркетингової діяльності виробничого підприємства

Контроль та аналіз маркетингової діяльності ПРАТ «Хххххххххх» є невід'ємним елементом системи управління маркетингом, спрямованим на забезпечення оптимального балансу між цілями підприємства та задоволенням потреб споживачів.

Враховуючи, що попередня діагностика внутрішнього середовища виявила відсутність стабільної маркетингової кампанії як слабку сторону, аналіз та контроль маркетингової діяльності є критично важливим для усунення цієї вразливості та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Маркетинговий аналіз – це один із напрямів аналітичної роботи, який передбачає комплексну оцінку маркетингової діяльності за минулий період з метою вироблення ефективної маркетингової політики на майбутнє. Він є вихідним елементом системи управління маркетингом.

Основні завдання маркетингового аналізу:

- оцінювання стану маркетингової діяльності (об'єктивна оцінка за минулий період).
- виявлення відхилень (встановлення величини відхилень фактичного рівня показників (як процесів, так і результативності маркетингової діяльності) від планового значення).
- кількісне визначення резервів (виявлення та кількісне визначення можливих резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності на наступний плановий період).
- інформаційне забезпечення (забезпечення маркетингових структур необхідною інформацією для вироблення ефективних рішень та розроблення

або коректування маркетингової стратегії).

- оцінка ризиків (кількісне оцінювання рівня маркетингових ризиків та вироблення пропозицій щодо їх зменшення).

Контроль маркетингової діяльності представляє собою оцінку результатів виконання маркетингового плану та прийняття необхідних заходів для його коректування.

У цілому процес планування, аналізу та контролю маркетингової діяльності включає послідовність кроків:

1. Аналіз поточної ситуації (Ситуаційний аналіз): ретельний аналіз внутрішнього та загального маркетингового середовища фірми. Визначаються сильні та слабкі сторони (S/W), небезпеки та додаткові можливості (O/T), що очікують фірму.

2. Визначення цілей: формулювання цілей маркетингової діяльності на плановий період, які мають бути виражені кількісно, розраховані на конкретний період та бути реальними.

3. Формулювання стратегій: визначення цільового ринку та позиціонування товару.

4. Програма дій (маркетинг-мікс): розробка заходів по окремих напрямках маркетингової діяльності (товар, ціна, розподіл, просування).

5. Оцінка прибутку та бюджету: ґрунтуючись на прогнозах доходів від продажів і витрат на маркетинг, оцінюють обсяг можливого прибутку.

6. Контроль та аналіз ефективності виконання планів: заключний етап, на якому відстежуються результати, отримані по товару, та вносяться корективи в стратегії і комплекс маркетингу з метою досягнення намічених цілей.

3. Напрями аналізу елементів Маркетинг-міксу (Комплекс маркетингу) ПРАТ «Хххххххххх».

Отже, контроль та аналіз маркетингової діяльності для ПРАТ «Хххххххххх» – це систематичний процес оцінювання того, наскільки ефективно підприємство планує, реалізує та коригує свої маркетингові заходи, з

метою підвищення продажів, конкурентоспроможності та задоволеності споживачів.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства

Діагностика стратегічного потенціалу ПРАТ «Хххххххххх» показала, що підприємство має високий загальний потенціал, особливо у фінансовій сфері, але зіштовхується з конкретними стратегічними вразливостями, які знижують його загальну конкурентоспроможність.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства (КС) є ключовим завданням стратегічного управління. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства щодо показників конкурентів, які визначають успіх на певному ринку.

Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Хххххххххх» можуть бути систематизовані відповідно до основних чинників, що формують конкурентоспроможність (товар, виробничий потенціал, фінансовий стан, методи товароруху та логістика, персонал).

I. Проблеми, що знижують конкурентоспроможність ПРАТ «Хххххххххх».

На основі аналізу фінансових та ресурсних показників виявлено внутрішні слабкі сторони, які перешкоджають максимальній реалізації потенціалу підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Фінансова та операційна неефективність (слабкі сторони)

Проблема (Слабка сторона)	Вплив на конкурентоспроможність
Низька абсолютна ліквідність	Різде зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності (до 0,02 у 2024 р.) обмежує здатність підприємства швидко реагувати на непередбачені фінансові потреби та знижує фінансову безпеку.
Уповільнення обороту дебіторської заборгованості	Зростання дебіторської заборгованості (до 27845 тис. грн. у 2024 р.) та збільшення терміну її погашення (до 40,13 днів) вилучає грошові кошти з обороту, знижує ефективність використання оборотних активів та обмежує інвестиційні можливості.
Висока питома вага дебіторської	Дебіторська заборгованість становить значну частку

заборгованості	поточних активів (39,54% у 2024 р.), що вказує на ризик, пов'язаний з її несвоєчасним погашенням та потенційним зниженням прибутку.
----------------	---

Примітка: сформовано автором

Залежність від логістичних та зовнішніх факторів (загрози).

Спостерігаються загальні проблеми логістики в Україні, також і у ПРАТ «Хххххххххх», що є значними зовнішніми загрозами, які безпосередньо впливають на собівартість, швидкість доставки, а отже, на конкурентоспроможність кінцевої продукції:

- висока вартість логістичних витрат та фізичного розподілу: У цілому в економіці значно зросли логістичні витрати та вартість фізичного розподілу. Для підприємства це означає, що, незважаючи на внутрішню оптимізацію, зовнішні чинники поглинають частину прибутку, що може бути критичним в умовах конкуренції;

- низька якість транспортної інфраструктури: проблеми з неналежною якістю великої частини транспортних шляхів, насамперед автомобільних, ускладнюють швидку та якісну доставку вантажів. Це безпосередньо знижує конкурентоспроможність, оскільки швидкість доставки «від дверей до дверей» є низькою.

- технологічна відсталість та неефективність транспорту: Український транспортний сектор характеризується технологічною відсталістю, високим ступенем зносу основних фондів та низькою якістю транспортних послуг, що негативно впливає на ефективність національної економіки.

Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Хххххххххх».

Підвищення конкурентоспроможності повинно відбуватися через усунення слабких сторін та використання наявних сильних сторін, а також адаптацію до зовнішніх загроз:

2. Стратегічні напрями підвищення фінансової та операційної ефективності.

Оскільки фінансовий потенціал ПРАТ «Хххххххххх» є високим (стабільний прибуток, висока автономія), стратегія повинна бути спрямована на мобілізацію внутрішніх резервів та управління оборотним капіталом (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями та заходи підвищення конкурентоспроможності
на ПРАТ «Хххххххххх»

Напрямок підвищення КС	Конкретні заходи	Вплив на КС / Обґрунтування
Управління дебіторською заборгованістю	Застосування механізмів контролю, розробка і впровадження ефективної системи знижок за дострокову оплату або жорсткіша політика щодо простроченої заборгованості.	Збільшує надходження грошових коштів, покращуючи ліквідність та оборотність оборотних активів, зменшення фінансового циклу.
Підвищення ліквідності	Оптимізація грошових потоків (аналіз руху грошових потоків), перегляд політики управління запасами та управління розрахунками.	Забезпечує можливість швидко погашати короткострокові зобов'язання, знижуючи фінансовий ризик.
Збільшення інноваційної активності	Розробка та впровадження нових, конкурентоспроможних товарів, які мають унікальні властивості і можуть бути захищені патентами (стратегія «зняття вершків»).	Прямо підвищує КС продукції, забезпечує більший прибуток і зменшує залежність від одного товару.
Управління ціноутворенням	Перегляд цінової стратегії. Використання диференціації рівня цін (ціна/якість) для різних сегментів ринку, що дозволить краще задовольняти потреби споживачів.	Дозволяє максимізувати прибуток за умов еластичності/нееластичності попиту та ефективніше конкурувати.
Напрямок підвищення КС	Конкретні заходи	Вплив на КС / Обґрунтування

Примітки: сформовано автором

2. Підвищення конкурентоспроможності через ефективне використання ресурсного потенціалу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Шляхи підвищення конкурентоспроможності за рахунок зниження
витрат на ПРАТ «Хххххххххх»

Ресурсний потенціал	Шляхи підвищення КС	Обґрунтування
1	2	3
Виробничий потенціал	Модернізація обладнання (оновлення основного технічного парку), застосування новітніх технологій.	Висока технічна оснащеність і новітня технологія забезпечують високу якість продукції та її конкурентоспроможність.
Кадровий потенціал	Постійне підвищення кваліфікації працівників та забезпечення мотивації (внутрішній фактор успіху).	Високий рівень кваліфікації персоналу та ефективне використання його інтелектуального потенціалу є цілями для досягнення КС.

Продовження табл.

1	2	3
Управління витратами та якістю	Зниження собівартості (стратегія лідерства за рахунок економії на витратах). Планування якості продукції (встановлення стандартів, удосконалення технічного контролю, освоєння зарубіжного досвіду).	Досягається максимальне задоволення вимог споживачів при одночасній мінімізації витрат, що є головною умовою підвищення КС.

Примітки: сформовано автором

ПРАТ «Хххххххххх» має значний потенціал ефективності використання виробничих ресурсів (зростання фондівіддачі та продуктивності праці). Шляхи підвищення конкурентоспроможності тут полягають у подальшій інтенсифікації та зниженні витрат (табл. 3.4).

3. Логістичні та маркетингові шляхи (адаптація до зовнішнього середовища) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Шляхи підвищення конкурентоспроможності за рахунок логістичних та маркетингових інструментів на ПРАТ «Хххххххххх»

Складова	Шляхи підвищення КС	Обґрунтування
Логістика та розподіл	Зменшення логістичних витрат та покращення логістичного сервісу. Оптимізація внутрішньовиробничих переміщень (усунення нераціональних). Аутсорсинг логістики.	Логістика є ключовим інструментом управління бізнесом, а оптимізація руху продукції актуалізує завдання підвищення КС.
Взаємодія з постачальниками	Вибір пріоритетних постачальників за допомогою рейтингових оцінок та АВС-аналізу. Інтеграція постачальників у систему власних інтересів (розвиток постачальника).	Посилює контроль за якістю сировини, своєчасністю поставок та забезпечує стабільність виробництва.
Продуктова політика	Використання стратегії диференціації (надання товару унікальних властивостей) або стратегії спеціалізації (концентрація на потребах конкретного сегменту).	Це забезпечує унікальність та цінність товару для покупця, що є зовнішньою конкурентною перевагою.
Маркетинг	Безперервне удосконалення товарів і послуг, перед- і післяпродажного супроводу. Посилення маркетингової кампанії (особливо, якщо це слабка сторона).	Допомагає утримати лояльних покупців і підвищити обсяги попиту, необхідні для підтримки КС.

Примітки: сформовано автором

Оскільки зовнішнє середовище нестабільне і конкуренція жорстка, підприємству необхідна проактивна стратегія, що використовує логістичні та маркетингові інструменти для адаптації (табл. 3.5).

Отже для ПРАТ «Хххххххххх» стратегічне підвищення конкурентоспроможності лежить у синхронізації високопродуктивного виробництва з ефективним управлінням оборотним капіталом та оптимізацією логістичних витрат в умовах зовнішньої нестабільності. Успіх залежатиме від здатності підприємства трансформувати внутрішню ефективність у зовнішні конкурентні переваги через якість, зниження собівартості та покращення сервісу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно розглянуто теоретичні та практичні аспекти діагностування зовнішнього та внутрішнього середовища виробничого підприємства з метою визначення ключових факторів впливу та формування напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Реалізація поставленої мети дозволила повністю виконати всі завдання та отримати узагальнені результати:

- досліджено сутність, мету та завдання діагностики діяльності виробничого підприємства. Встановлено, що діагностика є ключовим інструментом оцінювання ефективності функціонування підприємства, своєчасного виявлення проблем та визначення резервів розвитку. Вона забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- визначено методичні підходи до аналізу зовнішнього середовища виробничого підприємства; з'ясовано, що найбільш поширеними інструментами є PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера та аналіз конкурентного поля. Вони дозволяють оцінити вплив макро- та мікрофакторів, рівень конкуренції та можливі загрози для діяльності підприємства;

- проаналізовано методичні підходи до діагностики внутрішнього середовища виробничих підприємств. Встановлено, що внутрішня діагностика базується на оцінці ресурсного потенціалу, виробничих процесів, фінансових результатів, кадрового забезпечення та маркетингової діяльності. Комплексне застосування даних методів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства;

- визначено загальні особливості діяльності виробничого підприємства, окрема охарактеризовано структуру, основні види діяльності, організаційні та технологічні особливості функціонування підприємства, що створює основу для подальшого поглибленого аналізу;

- проведено діагностику зовнішнього середовища промислового підприємства: за результатами аналізу визначено головні можливості та загрози, зумовлені впливом економічних, політичних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів;

- здійснено діагностику внутрішнього середовища підприємства: оцінено рівень ефективності використання ресурсів, структуру витрат, виробничий та інноваційний потенціал, фінансові показники, що дозволило визначити проблемні напрями та внутрішні резерви розвитку;

- досліджено сучасні методи діагностики маркетингової діяльності з використанням цифрових технологій. Виявлено, що застосування цифрових платформ, CRM-систем, аналітики великих даних та інструментів моніторингу ринку суттєво підвищує точність оцінки маркетингових процесів і полегшує стратегічне планування;

- розглянуто систему контролю маркетингової діяльності, що включає оцінку ефективності рекламних заходів, управління бюджетом, аналіз збуту та клієнтської поведінки. Встановлено, що удосконалення контролю є передумовою стабільного розвитку підприємства;

- розроблено напрями підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на удосконалення системи управління, оптимізацію використання ресурсів шляхом зниження витрат, посилення конкурентних переваг через логістичні та маркетингові інструменти, розвиток ефективних маркетингових стратегій, цифровізацію бізнес-процесів та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Загалом, у кваліфікаційній роботі досягнуто поставленої мети: обґрунтовано теоретико-методичні засади та реалізовано практичну діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Результати дослідження мають теоретичну і практичну цінність, можуть бути використані керівництвом виробничого підприємства для стратегічного планування та розробки програм розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкової А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 448 с.
2. Загорна Т.О. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр наукової літератури, 2008. 400с.
3. Горбачук Ю.А., Кушнір Н.Б. Економічна діагностика: інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2008. 176
4. Бобко Н.А., Коваль Ю.О. Сутність економічної діагностики діяльності підприємства. URL : https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_083.pdf (дата звернення : 25.11.2025 р.).
5. Загорна Т.О. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: Центр наукової літератури, 2008. 400 с.
6. Храпкіна В. В., Кузнєцова К. В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств. *Менеджер*. 2019. № 2(83). С. 42-53.
7. Глухарев С. М. Економічна діагностика: конспект лекцій. Харків: ХНАМГ, 2008. 118с.
8. Малинка О. Я. Маркетингова діагностика: конспект лекцій. Івано-Франківськ-2017. URL : https://duikt.edu.ua/uploads/l_2105_59665264.pdf. (дата звернення : 25.11.2025 р.).
9. Андрєєва Н., Зіньковська Д.. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2017. №3 (77). С. 55-64.
10. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент (14-е видання). Шанхай: Шанхайське народне видавництво. 2016. с. 692.
11. Ларка Л. С. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького*

національного університету. *Економічні науки*. Хмельницьк, 2023. № 1. С. 80-84.

12. Ларка Л. С. Діагностика маркетингової діяльності підприємства: конспект лекцій з дисципліни. Харків : НТУ «ХП», 2023. 48 с.

13. Шамс Р. Розбудова потенціалу для стійкої конкурентної переваги: концептуальні засади. *Маркетингова розвідка та планування*. 2016. № 34 (5). С. 671-691.

14. Гілберт М. Великі дані для розвитку: Огляд обіцянок та викликів. Огляд політики розвитку. 2016. № 34(1). С. 135-174.

15. Андреева Н., Зінковська Д. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2017. №3 (77). С. 55-64.

16. Чевганова В. Я., Сосновська О.О., Міняйленко І. В. Бізнес – діагностика: навч. посібник. Полтава: Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. 218 с.

17. Савіна Г. Т., Овчинникова М. О. Методичні підходи до оцінки факторів зовнішнього середовища. Хмельницьк, 2011. URL : https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/283-289.pdf. (дата звернення : 25.11.2025 р.).

18. Сас Л. С., Каліщун Ю. Є. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств у контексті діагностики зовнішнього середовища їхнього функціонування. *Актуальні проблеми розвитку*. 2023. URL : <https://lnk.ua/5V1RZRrNd>. (дата звернення : 25.11.2025 р.).

19. Кравченко С. А. Адаптація економічного механізму функціонування сільськогосподарських підприємств до умов ринку : автореф. дис. на здобуття ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. К., 2007. с. 41.

20. Войтович С. Я., Ковальчук О. В. Формування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства на ринку на основі опитування споживачів. *Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного*

технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19(75). С. 42-50.

21. Гудзь Ю., Еарпенко В. PEST – аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету* 2023, № 3. URL : <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c3d9af0-113a-4837-b2c3-f1db65e60ad3/content>. (дата звернення : 25.11.2025 р.).

22. Данкевич В.Є. SWOT та PESTEL-аналіз сучасного стану земельних відносин в Україні. *Економіка АПК*. 2018. URL : https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/eaprk_2018_07_p_5_121-93-103_.pdf. (дата звернення : 25.11.2025 р.).

23. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.

24. Соловійов Ігор О., Брайловський І., Рябенко Г. Діагностика бізнес потенціалу підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 71. URL : <file:///C:/Users/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%87/Downloads/5611-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5524-1-10-20250325.pdf>.

25. Bukalo N. Digital Technologies in Marketing Activity Diagnostics. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, 2025. Том 1. № 41. С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-184-189>.

26. Городня Т. А., Кабаці Б. І., Міценко Н. Г.. Діагностика трудового потенціалу у формуванні внутрішньої соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 41-48. 4.

27. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства : характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. URL :

<https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f08d43aa-ad4f-4814-9787-1e655fd2b514/content> (дата звернення 25.11.2025 р.).

28. Гаєвська Л. М., Чернова О. В. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. Житомир. 2011. №1 (55). С. 184-185.

29. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб.. К: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.

30. Дикань В. Л. та ін.. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

31. Литвиненко О. Д., Бізнес-діагностика: метод. вказівки. Харків : ДБТУ, 2024. 45 с.

32. Климчука С.А.. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегій підприємства. URL : <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/199651/199851>.

33. Мех О.А. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Наука та наукознавство*. 2012. № 1. С. 21-26.

34. Веб сайт ПРАТ «Хххххххххх» URL : <https://edelvika-tkanyny.com.ua/ua/>.

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

36. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством. *Інвестиції : практика та досвід*. ТОВ «ДКС-центр», 2021. № 4. С. 29-35.

37. Руденко М. В., Кирилюк Є. М., Хуторна М. Е. Цифровізація : маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2022. № 5-6. С. 294-295. С. 80-87.

38. Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. (1). С. 204-212. URL : <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212> (дата звернення 25.11.2025 р.).

39. Дячков Д., Плєскач О., Олійник Т. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8(08). С. 137-142. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-23>

39. Войтович С., Лорві І., Букало Н. Застосування CRM-технологій для автоматизації процесів взаємодії із споживачами закладу послуг. *Економічний форум*. Луцьк, 2022. №4. С. 68-73. URL : http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/issue/view/38/48 View of Vol 1 No 4 (2022) (дата звернення : 25.11.2025 р.).

40. Зоріна О. І., Нескуба Т. В., Мкртичян О. М. Маркетингово-економічний аналіз: конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 65 с.

41. Котлер Ф. Армсторг Г. Основи маркетингу: навч. посібник. Київ: Науковий Світ, 2023. 880 с.

42. Кривов'язюк. І. В. Діагностика логістичної діяльності: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньої програми «Логістика». Луцьк: Луцький НТУ, 2021. 76 с.

43. Ларка Л.С Конспект лекцій з дисципліни «Діагностика маркетингової діяльності підприємства» для здобувачів третього (доктор філософії) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг». Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 48 с.

44. Сак Т. В. Бізнес-діагностика: курс лекцій для магістрів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Економіка підприємства». Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 86 с.

45. Чевганова В. Я., Сосновська О.О., Мінняйленко І. В. Бізнес – діагностика: навч. посіб. Полтава : Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. 218 с.

46. Olha Shulna, Yuliia Popova, Mykola Shvets, Dmytro Rudenko, Bohdan Samoilenko, Nataliia Khomiuk, Nadiia Bukaio, Ruslana Sodoma. Analysis and management of logistics chains in the context of the convergence of digital technologies in the economic architecture of Ukraine. *Magnanimitas*. 14/02-XLIV.

2024. С. 109-113. URL: <https://www.magnanimitas.cz/14-02-xliv> (дата звернення : 25.11.2025 р.).

47. Король І. В. Маркетингові комунікації : навчально-методичний посібник. Умань : Візаві, 2018. 191 с.

48. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.

49. Буднікевич І. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. Київ : ЦУЛ, 2019. 536 с.

50. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. Київ : ЦУЛ, 2019. 612 с.

