

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДОНЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СТАРОСТЕНКО ВЕРОНІКА ВАДИМІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організації та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
М. О. Кримова, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

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

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Старостенко В. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організації та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, 2022 рік.

У роботі досліджено сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Визначено формування конкурентних переваг підприємства. Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства. Визначено соціальну відповідальність в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Здійснено аналіз основних показників конкурентоспроможності. Розроблено конкурентну стратегію на ринку протезно-ортопедичних виробів, оцінки конкурентоспроможності продукції та ризиків «Вінницького КЕПОП», окреслено шляхи підвищення конкурентоспроможності «Вінницького КЕПОП».

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, диверсифікація, конкурентна стратегія, потенціал підприємства, ключові фактори успіху.

94 с., 16 табл., 22 рис., 5 дод., 71 джерел.

Starostenko V. V. Ensuring the competitiveness of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational program "Management of organization and administration". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The work examines the essence and factors of ensuring the competitiveness of the enterprise. The formation of competitive advantages of the enterprise is determined. The organizational and economic characteristics of the enterprise were carried out. Social responsibility in managing the competitiveness of the enterprise is defined. An analysis of the main indicators of competitiveness was carried out. The main scientific result of the study is the developed competitive strategy in the market of prosthetic and orthopedic products, assessment of the competitiveness of products and risks of Vinnytsia KEPOP, ways to increase the competitiveness of Vinnytsia KEPOP.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, diversification, competitive strategy, enterprise potential, key success factors.

94 p., 16 tabl., 22 fig., 5 applications, bibliography: 71 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2 Формування конкурентних переваг підприємства	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА «ВІННИЦЬКОГО КЕПОП»	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2 Соціальна відповідальність в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.....	39
2.3 Аналіз основних показників конкурентоспроможності.....	48
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	62
3.1 Конкурентна стратегія на ринку протезно-ортопедичних виробів	62
3.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції та ризиків «Вінницького КЕПОП»	68
3.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності «Вінницького КЕПОП»...	77
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	95

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЖЦКП – життєвий цикл конкурентної переваги

Вінницьке КЕПОП – Вінницьке казенне експериментальне протезно – ортопедичне підприємство

Мінсоцполітики – Міністерство соціальної політики України

КП – конкурентна перевага (конкурентні переваги)

КСП – конкурентна стратегія підприємства

КСВ - корпоративна соціальна відповідальності

СДУК – система діагностики управління конкурентоспроможністю

СУКП – система управління конкурентними перевагами

ПОВ – протезно-ортопедичні вироби

НДДКР - Стратегія розвитку науково-дослідних та дослідноконструкторських робіт

ВСТУП

Актуальність теми. В ринкових умовах вирішальним фактором успіху підприємства є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Тому, щоб вижити, підприємства всіх форм власності повинні постійно відслідковувати та реагувати на будь-які зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі, щоб зберегти свої позиції на ринку України та забезпечити конкурентну перевагу.

Особливої уваги заслуговує сфера соціального захисту населення, тобто осіб з інвалідністю, дітей з інвалідністю та осіб, які потребують відповідних протезно-ортопедичних виробів. Сьогодні вітчизняна протезна галузь відіграє важливу роль особливо нині, у зв'язку з військовими діями на території України. Що відповідно збільшує кількість з обмеженими фізичними можливостями в загальній структурі населення, а тому питання соціального захисту таких верств населення стає все більш актуальним.

Незважаючи на те, що ця галузь переважно державна, сьогодні на території України діють підприємства, як державні, так і приватної власності, які конкурують між собою за право перебування на ринку. Специфіка цієї посиленої конкуренції за продаж однорідної продукції змушує підприємства постійно шукати нові можливості та резерви реалізації, вдосконалення технологій для створення новинок якісних товарів і послуг.

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх товарів і послуг не нова, але все ще надзвичайно актуальна, оскільки стосується практично всіх сфер життя країни. Без перебільшення, вона постійно в полі зору держави, бізнесових кіл і всього суспільства. У процесі загострення боротьби країн-конкурентів за ринки збуту підприємства змушені постійно шукати нові резерви та можливості підвищення конкурентоспроможності власної продукції.

Дослідженню теоретичних проблем конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах господарювання присвячені праці М. Портера, І. Ансоффа, А. Курно, Дж. Робінсона, Ф. Еджуорт, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. Стоунхауса, Д. Кемпбела, Б. Х'юстона.

Дослідження теоретичних основ і практичного застосування механізму конкурентоспроможності підприємства знайшло відображення в працях вітчизняних і зарубіжних вчених: І. В. Бакума, В. Л. Диканя, В. А. Кавки, О. Г. Кірдіна, Р. Р. Гриника), Селезньова А. З., Харченко Т. Б., Хомякова. В.І., Шнипко О.С., Яхно Т.П. та ін [1]. Незважаючи на всю важливість наукових досліджень, деякі питання підвищення конкурентоспроможності підприємств досліджені недостатньо.

Мета дослідження – розробка механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства..

Виходячи з мети, у роботі передбачається вирішення наступних завдань:

дослідити сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

визначити формування конкурентних переваг підприємства;

провести організаційно-економічну характеристика підприємства;

визначити соціальну відповідальність в управлінні конкурентоспроможністю підприємства;

здійснити аналіз основних показників конкурентоспроможності;

розробити конкурентну стратегію на ринку протезно-ортопедичних виробів;

здійснити оцінку конкурентоспроможності продукції та ризиків «Вінницького КЕПОП».

запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності «Вінницького КЕПОП».

Об'єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства «Вінницького КЕПОП».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувались такі методи:

- *спостереження* – завдяки якому здійснювався моніторинг вітчизняних підприємств протезно-ортопедичної галузі на території Вінниччини;
- *графічно-аналітичний метод* - використовується для наочної ілюстрації досліджуваних явищ і процесів за допомогою малюнків і схем;
- *економіко-математичні методи* – для безпосередньої оцінки конкурентоспроможності результатів діяльності підприємств та розрахунку рівня платоспроможності, прибутковості та ліквідності підприємства;
- *методи експертних оцінок*;
- *методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння* - вивчення особливостей сучасної конкуренції протезно-ортопедичних підприємств;
- *аналіз і синтез* - обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій;
- *узагальнення* - за допомогою якого робляться загальні висновки.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів.

Теоретичне значення магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних основ управління конкурентоспроможністю, оцінці її рівня в організації. Практична значущість дослідження полягає у розробці механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема конкурентної стратегії на ринку протезно-ортопедичних виробів, оцінки конкурентоспроможності продукції та загроз «Вінницького КЕПОП» та визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності Вінницького КЕПОП.

Апробація дослідження. Результати дослідження магістерської роботи «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства», які були розроблені на базі діяльності Вінницького казенного експериментального протезно-

ортопедичного підприємства були прийняті до уваги й використанні у стратегічному плануванні діяльності на наступний рік. Довідка про впровадження результатів додається до роботи.

Структура роботи. «Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 71 найменування, 5 додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінку.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

В конкуренції будь-який господарюючий суб'єкт для ефективного функціонування і оцінки своїх перспектив на майбутнє повинен знати й раціонально оцінювати свою конкурентоспроможність. Володіючи інформацією про власні конкурентні позиції та можливості конкурентів, підприємство здатне реалізувати свої переваги, обрати правильну стратегію і тактику поведінки, яка відповідала б реаліям сучасних ринкових процесів.

Правильне та лаконічне формування етапів конкурентного середовища економіки вимагає від українських підприємств вибору нових методів і форм конкурентної боротьби, що комплексно слугує досягненню стійких конкурентних переваг підприємства. Основною умовою вирішення складних проблем конкуренції є використання методів і способів, які забезпечать появу адаптаційних механізмів і пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день виробники продукції та постачальники послуг знаходяться під тиском конкуренції, що виникла за складних умов в яких перебуває країна, і відповідно до яких, з'являються нові питання щодо розвитку та виживання компаній. Завдяки такій економічній категорії як конкурентоспроможність підприємства, компанії здатні тривалий час витримувати конкурентну боротьбу на ринку. Саме поняття широко використовується як в теорії, так і в практиці економічних наук і є багатоаспектним, в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів [1, с. 24].

В економічній сфері ринку праці питанням забезпечення конкурентних переваг і визначення конкурентоспроможності підприємства присвячується багато досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців [2]. Проте, багато аспектів цієї проблеми потребують подальших досліджень, незважаючи на значні теоретичні досягнення, у деяких специфічних сферах забезпечення конкурентоспроможності підприємств не розглядалося. Тому, для початку конкретизуємо зміст поняття конкурентоспроможності підприємств та його складових елементів (табл.1.1.).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Трактування поняття
Воронкова А.Е.	Конкурентоспроможність є специфічною властивістю суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє йому зайняти свою нішу в ринковій економіці з метою забезпечення розширеного відтворення, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва та отримання прибутку від господарська діяльність.
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність є окремою категорією систем, що відображають ступінь досягнення цілей компанії в процесі її взаємодії з факторами зовнішнього середовища.
Грошев В.П.	Певний комплекс властивостей товару, яка відрізняє його від іншої аналогічної продукції, а також ступенем й рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію.
Портер М.	Порівнююча характеристика підприємства, яка відображає різницю рівня ефективності у використанні ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших організацій із певної однорідної групи.
Фатхутдінов Р.А.	Конкурентоспроможність є важливою системною ознакою конкретного об'єкта, що характеризується його ступінь реального або потенційного задоволення, наявної конкурентної потреби (призначення об'єкта) у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (діяльність людини в конкретній сфері).

Джерело: складено автором на основі [3, 4]

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є підсумковим узагальнюючим показником сталої роботи, який включає результати діяльності різних управлінських, виробничих і допоміжних підрозділів, підсистем і задіяних ресурсів, а також відображає наявність відносних переваг підприємства перед іншими конкуруючими суб'єктами ринку в певній сфері, що формуються відповідно до ключових факторів конкурентоспроможності

або факторів, що визначають можливості даного підприємства, а також конкурентів у досягненні однорідних цілей.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в основу покладений економічний механізм, який являє собою сукупність елементів, що регулюють процес прийняття рішень у господарській діяльності підприємства [5]. Для ефективної роботи цього механізму необхідно, щоб кожен елемент перебував у стабільному взаємозв'язку. Виділяють наступні складові конкурентоздатності підприємства (рис.1.1.).

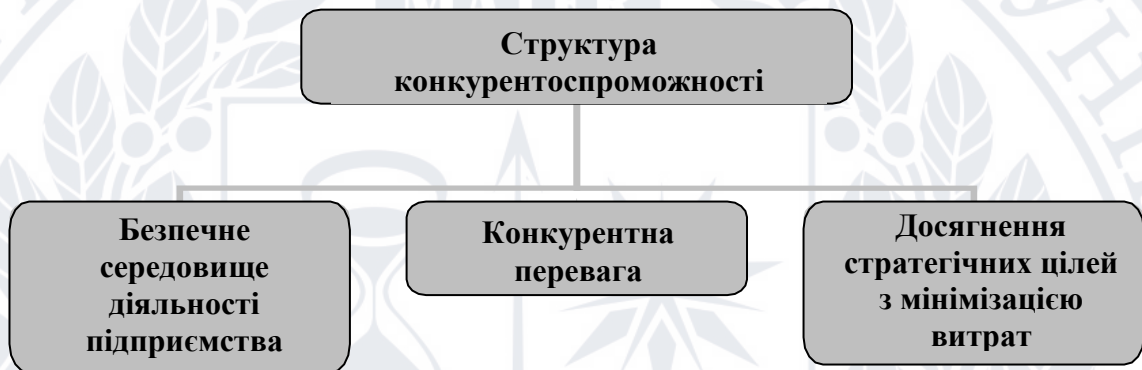


Рисунок 1.1. – Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [5, с. 14]

Кожна складова яка зображена на рисунку 1.1 є взаємопов'язаними і часто застосовуються в понятті стратегічного управління. Адже, завдяки правильному процесу управління підприємство може забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та ефективну діяльності з метою кращого задоволення потреб споживачів й збереження конкурентних переваг на ринку збуту, збільшуючи тривалість життєдіяльності організації.

Для довгострокового забезпечення результативності підприємства необхідно перш за все повноцінно врахувати зміни в навколишньому середовищі, які є потенційною загрозами або можливістю майбутнього [6].

Розглядаючи конкурентоспроможності організації через призму його конкурентної продукції, як підхід, завдяки якому реалізується на певному рівні управління й прийняття рішень які дозволяють локалізувати несприятливу ситуацію і мінімізувати можливі втрати, забезпечити досягнення стратегічних цілей організації. Важливо пам'ятати й про якість

товарів і послуг, що надаються, оскільки клієнти завжди мають вибір і можуть віддати перевагу аналогічним підприємствам на більш вигідні умови. Це свідчить про те, що компанії важливо постійно підвищувати якість послуг, а також інші параметри, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку [7].

Підвищення рівня конкурентоспроможності компанії полягає в розробці та обґрунтуванні дій і планів для досягнення поставлених цілей, які враховують виробничо-збутові можливості, а також кадровий, технічний і фінансовий потенціал компанії. Узагальнюючи усі дії в наступні етапи (рис. 1.2).

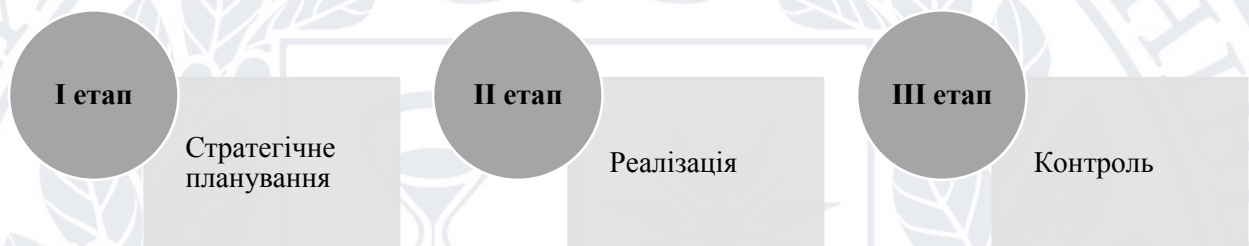


Рисунок 1.2 – Основні етапи конкурентоспроможності підприємства

Джерело: створено на основі [7, с. 35]

Отже, відповідно до цих етапів спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довгострокові напрямки розвитку конкурентоспроможності компанії та її основних підрозділів, як один з функціональних стратегічних факторів управління. Далі йде розробка засобів реалізації планів і реалізації стратегії компанії. Останнім етапом є перевірка та усунення основних проблем досліджуваного підприємства шляхом інспектування. Також, до етапу контролю відносять: оцінку конкурентної ситуації в галузі, постійний моніторинг конкурентного середовища, діагностування і позиціонування підприємства, розробка вимог, стандартів для контролю результативності процесів реалізації планів та програм, організація заходів для своєчасної зміни в досягненні мети підприємства.

Аналізуючи складові елементи конкурентоспроможності підприємства слід розуміти поєднання характеристик на кожному етапі в конкурентних умовах, що зображені на рисунку 1.3.

Елемент порівнянності характеризується наявністю на ринку реальних конкурентів де для забезпечення конкурентоспроможності організації проводиться порівняння і дослідження виробництва аналогічної продукції або співставлення з еталонним стандартом (ідеальною моделлю) підприємства.

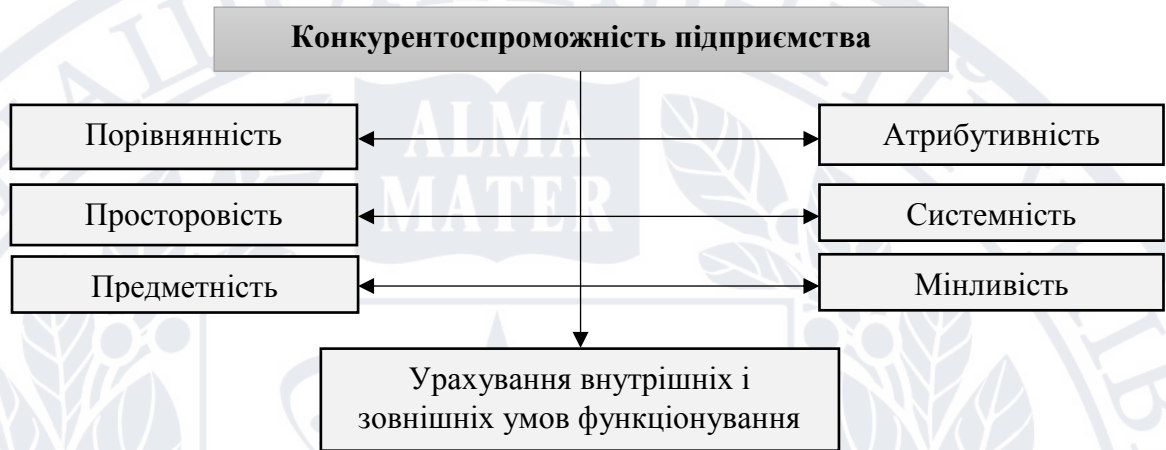


Рисунок 1.3 – Властивості конкурентоспроможності підприємства

Джерело: створено на основі [8, с. 64]

Просторова властивість означає, що конкурентоспроможність організації розглядається в межах конкретно встановленого ринкового сегменту, де за відповідних еквівалентних умов підприємство може бути конкурентоспроможним лише на одному ринку, але в той же час неконкурентоспроможною на іншому

Предметність - наявність певних параметрів, які формують конкурентоспроможність організації: наявність високого рівня кваліфікованого персоналу, сучасні технології та обладнання, сформований позитивний бренд та імідж компанії, наявність якісної продукції, забезпеченість підприємства необхідними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, канали просування, маркетингові заходи тощо [9, с. 30].

Атрибутивність вказує на унікальну особливість ознак компанії, що дозволяють сформувати рівень конкурентних переваг (унікальність продукції, сервіс обслуговування, інноваційність у використанні сучасних технологій тощо) [10, с. 24].

Мінливість вказує на актуальності конкурентоспроможності в певному часовому періоді, й відобразити достовірну та актуальну інформації, що реально показує об'єктивну дійсність. Саме тому дослідження проводиться з постійною оцінкою рівня та моніторингу її характеризуючих показників: технікоекологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, кваліфікаційно кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Базові принципи методики оцінки конкурентоспроможності компаній наведено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4. – Базові принципи оцінки конкурентоспроможності на підприємстві

Джерело: складено на основі [5, 8]

Принцип пріоритетності - результати дослідження повинні поєднувати у собі ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, реалізація стратегічного потенціалу та послідовного плану дій до змінних умов функціонування відносно одного або декількох конкурентів.

Принцип чіткості характеризує формування стратегічних цілей чітко та реалістично, з точки зору можливості їх досягнення, з відповідно встановленими конкретними часовими рамками, тобто до короткострокових цілей мають входити пов'язані з ними пункти діяльності [8, с. 18].

Принцип комплексності характеризується в ефективній розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, а також у ретельному та детальному аналізі можливих та існуючих факторів впливу (внутрішніх та зовнішніх).

Принцип інтеграції спрямований на розробку стратегії управління конкурентоспроможністю компанії, як ефективний підхід до управління об'єктом в галузі й в даній компанії. Метою принципу динамічності є збереження можливості змінювати та коригувати окремі деталі стратегії або підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [4, с. 102].

Таким чином, основою досліджень конкурентоспроможність компанії є здатність організації постійно покращувати свої позиції на ринку в довгостроковій перспективі, орієнтуючи свою діяльність на досконалому виконанні поставлених адміністративно-управлінських завдань для реалізації стратегічної програми компанії з врахуванням соціально-економічної специфіки роботи.

Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства: оперативний, тактичний і стратегічний [11].

1) Оперативний рівень - підприємство реалізовує завдання з випуску та просування, забезпечення конкурентоспроможності продукції. Його виконання можливе лише за умови оптимального співвідношення рівня якості продукції з рівнем маркетингового просування, рівнем сервісу та витрат на її придбання й використання. До на умова дійсна на умовах взаємовигідності продажу як для споживачів, так і для виробників.

2) Тактичний рівень - на якому конкурентоспроможність характеризується загальним станом підприємства, а саме, його потенціалом. На ньому формуються тактики забезпечення (прийоми, методи конкурентної боротьби), які практично застосовуються проти конкурентів і допомагають реалізувати конкурентну стратегію.

3) На стратегічному рівні забезпечення конкурентоспроможності означає керування бізнесу, забезпечення інвестиційної привабливості та ринкової активності. Завдяки діяльності цих елементів проводиться реалізація конкурентних стратегій, як комплексу процесів і засобів розробки з відповідними вимогами конкурентного середовища, які спрямовані на

своєчасну реакцію до змін та з одержанням довгострокових конкурентних переваг і перспектив в діяльності підприємств.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів, які вже впливають або можуть вплинути у майбутньому. За ступенем залежності від підприємства фактори можна поділити на зовнішні та внутрішні. Тому, для підприємства, щоб отримати кращий результат у своїй діяльності необхідно визначити свою конкурентну позицію на ринку, що в умовах конкуренції може бути як програшем, так і перемогою.

До зовнішніх факторів відносять: рівень конкуренції в галузі, регіоні, країні; умови інвестування; тенденції в технічному розвитку; ресурсозабезпеченість та інші фактори, що діють об'єктивно лише по відношенню до підприємства [12].

Внутрішніми факторами є: впровадження у виробництво нової технології та інновації, вдосконалення техніки, використання дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування в них системи конкурентних відносин у діяльності та ін.

Вплив факторів в залежності від позиції приналежності до компанії можуть змінюватися та доповнюватися, але основними характеристиками є показники впливу на рисунку 1.5.

Конкурентоспроможність підприємства	
Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - політична ситуація в державі; - економічні зв'язки; - правове та нормативне забезпечення; - наявність конкурентів; - концентрація виробничих сил та сировини; - рівень техніки та технологій; - інвестиційний клімат; - рівень доходів населення; - система управління підприємствами; - податкова політика; - інфляція. 	<ul style="list-style-type: none"> - система та методи управління організацією; - організаційний процес виробництва; - рівень техніки і технології на підприємстві; - орієнтація на маркетингову концепцію; - інноваційний характер обслуговування - якість виробленої продукції, оптимальність якісних і технічних параметрів продукту; - ступінь задоволення потреб споживачів; - система планування та прогнозування на підприємстві; - система економічного стимулювання; - соціальні, психологічні, екологічні й інші фактори.

Рисунок 1.5 – Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

До основних факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства є: частка ринку на якій діє організація, стратегія підприємства, ефективність менеджменту, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, випуск конкурентоспроможної продукції та послуг [13, с. 14].

Варто зазначити, що внутрішні та зовнішні фактори тісно пов'язані між собою, адже з появою зовнішніх факторів часто з'являються внутрішні. Класифікація факторів подана у табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Ознака класифікації	Види факторів
Залежно від сфери походження	- науково-технічний - рівень техніки і технології, стан і динаміка науково-технічного прогресу, гнучкість виробничих процесів; - організаційно-економічні – фаза циклу економічного розвитку, загальноекономічні та галузеві умови, методи та механізми регулювання господарської діяльності підприємства; - соціальні - стан і динаміка соціальних процесів на макро- і мікрорівні; - екологічні - вимоги законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з відходами підприємства; - політичний - загальний державний політичний клімат, розвиток міжнародних відносин.
За характером спеціалізації	- загальні (впливають на всі без винятку компоненти конкурентного середовища); - індивідуальні (зміни лише в окремому компоненті конкурентного середовища).
За тривалістю дії	- постійні; - тимчасові.
Залежно від ступеню корисності	-стимулюючі (стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства, сприяють зміцненню конкурентних позицій); - дестимулюючі фактори (фактори, що викликають негативні наслідки вплив на конкурентну позицію підприємства та уповільнення процесу підвищення його конкурентоспроможності).
Залежно від рівня взаємообумовленості	- природні (первинні) фактори – це природні ресурси, географічне положення; - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічне середовище.
За ступенем можливого контролюючого впливу з боку підприємства	- неконтрольовані підприємством – ті фактори, на які підприємства відсутні засоби і способи впливу; - контрольовані підприємством - це ті фактори, на які підприємство впливає і може контролювати.

Джерело: складено на основі [7, 14]

Перераховані вище фактори, що впливають на формування достатнього рівня конкурентоспроможності підприємств, мають можливість

трансформуватися в конкурентну перевагу лише за умови стимулюючого та позитивного впливу на діяльність підприємства.

При виявленні факторів, що негативно впливають на управління та розвиток конкурентоспроможності організації, їх необхідно усунути, а якщо це неможливо, то мінімізувати для зменшення впливу на рівень конкурентоспроможності організації.

Отже, на рівень конкурентоспроможності впливає велика кількість факторів, які створюють умови для ефективної діяльності організацій. Завдяки впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та закономірностей функціонування сучасного ринку реалізується конкурентна перевага компанії.

Для забезпечення конкурентоспроможності організації потрібно враховувати вплив економічних, політичних і соціальних факторів, які не залежать від діяльності компанії та внутрішні контрольовані чинники, що дозволяють: знизити рівень ризику в процесі виробничо-збутової діяльності, підвищити якість стратегічного планування й прогнозування, зберегти конкурентні позиції й вагоме значення на ринку, і також покращити конкурентоспроможність підприємства і його продукції.

Основні умови управління конкурентоспроможністю підприємства мають бути спрямованими на: забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень з використанням сучасних методів розробки, досліджень позитивних і негативних чинників конкурентного середовища на певному ринку; нарощення та реалізацію конкурентних переваг підприємства через використання зовнішніх та внутрішніх чинників впливу [15]; створення та реалізація стратегії підприємства, що відповідає цілям та особливостям організації на ринку.

Таким чином, за допомогою реалізації цих пунктів підприємство має можливість успішно функціонувати та вдосконалюватися.

1.2 Формування конкурентних переваг підприємства

Кожне підприємство бажає зайняти свою власну нішу на ринку, при цьому формуючи свій конкурентний потенціал за допомогою фінансових, виробничих, трудових, інформаційних, технологічних та інших можливостей, що в загальному створює перспективу розвитку підприємства. Розглядаючи систему управління конкурентоспроможністю підприємства як багатофункціональну систему з взаємопов'язаних елементів, що сприяють результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності.

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність дій на певному рівні – галузевому, де під дією конкурентних сил та факторів відбувається формування конкурентних можливостей підприємства.

На рисунку 1.6 наведена система управління конкурентоспроможністю підприємства завдяки якій формується конкурентна перевага



Рисунок 1.6 – Піраміда формування конкурентних переваг

Джерело: складене автором на основі [16]

Дослідники з питання формування та збереження конкурентних переваг підприємствами вказували на їх залежність від джерел походження. В.

Василенко та Т. Ткаченко зазначають, що найбільш типовими джерелами створення конкурентних переваг є: нові технології; зміни структури та витрат окремих елементів технологічного ланцюга виробництва та реалізації товарів; нові потреби споживачів; поява нових сегментів товарів та послуг; зміна правил гри на ринку [5, с. 47]. Як особливе джерело дослідники виділяють інформацію про власний бізнес, а також професійні навички, які дозволяють здобувати й опрацьовувати таку інформацію таким чином, щоб результатом стала конкретна конкурентна перевага.

Ф. Котлер вважає, що джерелом конкурентних переваг підприємства є його відмінні риси [18, с. 16]. М. Портер підкреслює, що джерело конкурентної переваги компанії полягає у взаємодії усіх її дій та чіткому виконанню стратегії. Стратегічний вибір видів діяльності є основою не тільки конкурентної переваги, але й стійкості цієї переваги. До основних джерел розуміння стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить: унікальну конкурентну позицію компанії, ретельно підбрану систему заходів, ставлення до конкурентів (компроміс, співпраця тощо), визначення критичних факторів успіху [14].

Ж.-Ж. Ламбен виокремив три групи факторів, які формують конкурентну перевагу компанії: якість продукту (відмінні властивості продукту, які мають підвищену цінність для споживача); витрати на виробництво (переваги підприємства з точки зору контролю за ціною та витратами, адміністрування та управління товарами) та ключові компетенції (спеціальні навички чи технології, які створюють унікальну цінність для споживача) [10, с. 3]

Серед факторів створення конкурентних переваг Т. Харчук називає [19, С. 76]: відмінну якість, як цінність для покупців шляхом задоволення потреб споживачів за рахунок зниження витрат або підвищення ефективності продукції; ключові можливості – певні навички чи технології, які створюють унікальну цінність для споживачів; поява нових технологій; нові або змінені запити клієнтів; поява нового сегмента галузі в результаті розробки нового

продукту; зміни в національних нормах у таких сферах, як стандарти та охорона навколишнього середовища; швидкість створення та впровадження інновацій; здатність відмовитися від існуючих конкурентних переваг для створення нових, більш ефективних; ефективно використовувати різні ресурси та їх оптимальне структурне співвідношення [20, с. 299].

Узагальнюючи огляд праць вітчизняних та зарубіжних спеціалістів рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових елементів. Кожен з яких має свої особливі цілі розвитку та використання, свій вплив на підприємство і його персонал та товар чи послугу.



Рисунок 1.7 – Структура конкурентоспроможного потенціалу підприємства

Джерело: створено на основі [18, с. 76]

Можливості отримання конкурентних переваг відповідно до рисунку 1.7 залежать від: забезпечення високого рівня організації і координації управлінської діяльності; покращення показників фінансово-господарської діяльності; забезпеченість фінансовими ресурсами для підтримки оптимальної структури капіталу його ефективності використання; покращення кваліфікації персоналу та забезпечення високого рівня продуктивності праці; забезпечення управлінського персоналу достовірною інформацією для своєчасного прийняття рішень; підвищення технологічного рівня виробництва продукції і її конкурентоспроможності.

Слід також зазначити, що в науковій літературі існує три концепції, які визначають джерела формування конкурентної переваги організації в сучасних умовах функціонування: інституційна, ринкова та ресурсна. Досліджуючи перевагу підприємства першим впливом є її інтеграція з навколишнім бізнес-середовищем, її інформаційним полем і системою галузевих і ринкових зв'язків. У рамках ринкової концепції успіх підприємства в конкурентній боротьбі залежить від специфіки галузі, типу та масштабу конкуренції, а також від поведінки самого підприємства на ринку. Концепція ресурсів базується на припущенні, що джерелом конкурентної переваги компанії є унікальна комбінація її ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, і управління ними [21, с. 86]

Здатність мати конкурентну перевагу- це створювати нові можливості вдосконалення власного виробництва та ефективно визначати сильні чи слабкі сторони компанії шляхом їх порівняння з відповідними факторами інших компаній, і є основою для визначення кількісної та вартісної величини переваги на ринку. Факторами покращення є: впровадження новітньої технології яка б зменшила витрати на виробництво, скорочення тривалості виробничого циклу і підвищення продуктивності праці є джерелами вигоди, які з'являються в результаті використання технології. Завдяки результату цих дій компанія досягає синергії. При цьому важливим моментом є ступінь впливу кожного фактора в кількісному чи вартісному виразі на кінцевий результат.

В основу загальної конкурентної переваги компанії складають внутрішні конкурентні переваги, які відображають потенціал компанії для досягнення конкурентної позиції. Конкурентна перевага є внутрішньою, якщо вона базується на позитивних елементах у виробництві, управлінні бізнесом або продукції, яка створює цінність для виробника, дозволяючи йому досягти собівартості, нижчої, ніж у конкурента [21, с. 54].

Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, спрямовують компанію на розвиток і використання конкретних внутрішніх переваг, а з іншого –

забезпечують їй стійку конкурентну позицію, оскільки орієнтовані на цілеспрямоване задоволення потреб конкретна група споживачів.

Підприємство не в змозі швидко впливати на зовнішні фактори, але внутрішні фактори практично повністю контролюються керівництвом підприємства, тобто керівництво має всі необхідні умови для контролю над цими факторами [22, с. 45].

Таким чином, процес формування конкурентних переваг компанії починається з ідеї її створення до відповідного джерела під формуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Тобто між факторами, джерелами і самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок. (рис. 1.8).

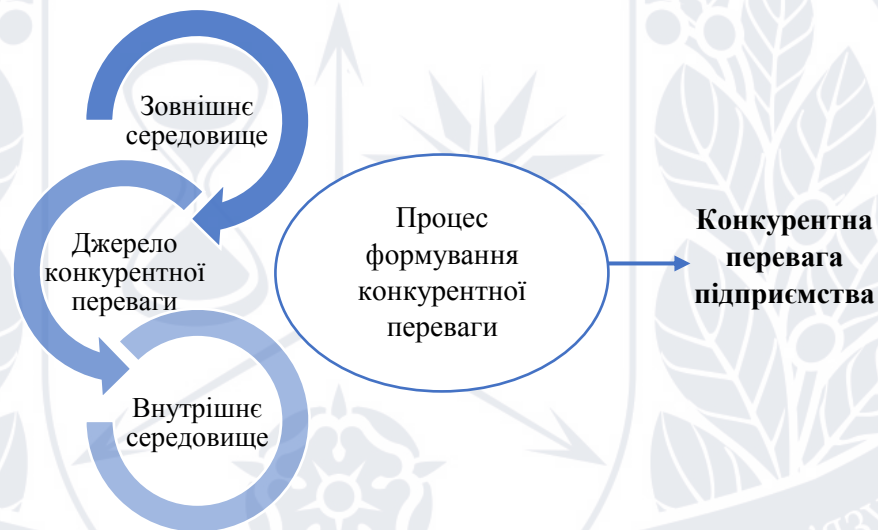


Рисунок 1.8 – Теоретичне уточнення взаємозв'язку факторів та джерел формування конкурентної переваги підприємства

Джерело: створено на основі [23, с. 95]

Після вибору джерела конкурентної переваги слід проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники з точки зору можливості використання їх впливу на створення переваги компанії на конкурентному ринку. Такі зовнішні чинники, як загальна економічна ситуація на ринках, на яких працює компанія, державна політика щодо розміру інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок, ступінь інтеграції процесу виробництва і збуту в компанії, рівень розвитку ринкової інфраструктури та інші можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на процес формування конкурентних переваг, враховуючи джерело, обране за основу цього процесу.

Теоретичне пояснення взаємозв'язку основних понять, пов'язаних із розвитком конкурентних переваг підприємства, має практичне значення, оскільки дозволить керівництву підприємства на початковому етапі створення конкурентних переваг визначити, що слід приймати за основа конкурентної переваги і який результат повинен бути досягнутий [2, 4].

Слід зазначити, що здатність забезпечити конкурентні переваги залежить від багатьох факторів. Одним із вирішальних факторів успіху компанії та важливою конкурентною перевагою є ціна-якість. Співвідношення ціна-якість є системною характеристикою конкурентоспроможності підприємства в цілому. Якість продукції визначається тим, наскільки товари (роботи, послуги) відповідають вимогам стандартів і задовольняють потреби споживачів відповідно до призначення продукції.

Основна відмінність більшості вітчизняних і особливо промислових підприємств від закордонних конкурентів полягає в тому, що вони на порядок або в кілька разів менш ефективні і капіталомісткі. Тому для формування власних конкурентних переваг необхідно або вкладати в розвиток стільки ж ресурсів, скільки вкладають іноземні конкуренти, що дуже проблематично, або концентрувати ресурси лише на найбільш перспективних напрямках діяльності. [24, с. 116].

Стрімке зростання рівня конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках означає, що найближчим часом конкурентоспроможними будуть ті підприємства, які матимуть конкурентні переваги в усіх сферах, а саме: у зниженні витрат, підвищенні якості та розширенні асортименту продукції, забезпечення гнучкості виробництва, підвищення прибутковості, впровадження інновацій, розвиток знань і т. д.

Конкурентна перевага підприємства залежить від конкурентної переваги продукції (робіт або послуг), а саме від того, наскільки продукція підприємства відповідає вимогам споживачів. У свою чергу, конкурентна перевага продукції визначається шляхом порівняння якості, що відповідає конкретним вимогам, із ціною даного товару тощо (рис. 1.9).

Успішне функціонування підприємства залежить від того, наскільки швидко підприємство зможе спрямувати свої зусилля на виробництво високоякісної продукції з найменшими витратами, у максимально можливому обсязі, ефективно використовуючи ресурси та встановлюючи хорошу ціну для споживача. Перш за все, підприємство має порівняти вимоги ринку виробника з вимогами споживчого ринку. На цій основі конкурентні переваги підприємства виникають в результаті стимулювання всіх виробничих підрозділів і їх працівників у напрямку підвищення якості продукції, а також поєднання необхідних вимог ринку до якісних характеристик, показників якості, ціна і час.



Рисунок 1.9 – Залежність конкурентної переваги підприємства від конкурентної переваги продукції

Джерело: створено на основі [23, с. 96]

Таким чином, завдяки правильній характеристик процесу або продукту ефективного створення конкурентної переваги має базуватися на якісних, кількісних і вартісних методах. Цей спосіб отримання конкурентної переваги відрізняється від попередніх тим, що витрати виробництва знижуються за рахунок використання більш дешевої сировини та впровадження більш продуктивних технологій. Перевага в якості досягається шляхом впровадження нових продуктів з унікальними або значно покращеними властивостями. Переваги обслуговування клієнтів досягаються за рахунок використання інформаційних технологій та організаційних інновацій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА «ВІННИЦЬКОГО КЕПОП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Вінницьке казенне експериментальне протезно – ортопедичне підприємство (ВКЕПОП) засноване в травні 1933 року як Вінницька філія Київського протезного заводу. З 1939 року вона діє вже як самостійна протезна майстерня, а з 1945 року – як протезний завод [25]. Від 30 червня 1998 року відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №987 «Про перетворення державних підприємств у казенні» який є правонаступником Вінницького державного експериментального протезно-ортопедичного підприємства.

У 20-х роках в зв'язку з розширенням та розвитком протезної галузі почали відкриватися нові підприємства в обласних центрах і великих промислових містах, таких як Київ, Вінниця, Дніпропетровськ, Донецьк, Одеса, Харків та ін. Це було спричинене великою кількістю осіб з обмеженими фізичними можливостями й іншими хворобами після Світової, Громадянської війни та Великої Вітчизняної.

На усіх етапах існування протезно-ортопедичної галузі поставали проблеми підвищення технічного рівня підприємств, освоєння та впровадження нових прогресивних видів продукції, а також проблеми розвитку кооперації та спеціалізації підприємств, що входять до неї. Для вирішення та реалізації цих цілей у 1973 році було створено Республіканське промислове об'єднання протезної промисловості, у яке увійшли 10 протезних підприємств із виробничими ділянками, Український Науково-дослідний інститут протезування. На базі якого проходили дослідження, експериментальні виробничі цехи з протезування та навчання працівників, контроль в переобладнанні підприємств та матеріальному оновленні.

Згодом з метою поліпшення обслуговування інвалідів був створений Український виробничого протезного концерну “Укрпротез” відповідно до

Указа Президента України від та наказами Мінсоцполітики від 25.04.97 № 54 “Про роботу Українського виробничого протезного концерну “Укрпротез” у складі якого функціонувало 14 підприємств в тому числі й Вінницьке державне протезно-ортопедичне підприємство, 17 виробничих дільниць, 10 ательє з надання малоскладної протезно-ортопедичної допомоги, якими щорічно обслуговується 1 млн. осіб. У 1999 році концерн перейменували в Промислове Об'єднання "Укрпротез" [26]. На той час, об'єднання підприємств, що входили в "Укрпротез" вважалися монополістами на ринку протезно ортопедичних виробів, які відповідали за конкретну область, й мали велику залежність від контролю держави, яка частково спростерігається в діяльності казенних підприємств сьогодні. З 12.08.2014 року ПО “Укрпротез” було ліквідовано й діяльність підприємств відновилася під контролем Мінсоцполітики.

На початок січня 2021 року в Україні функціонувало 146 центрів комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю, з них 8 установ підпорядковані безпосередньо Мінсоцполітики,

Юридична адреса підприємства: 21100, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе,126.

Форма власності: державна. Підприємство належить до сфери управління Міністерства соціальної політики України.

Організаційно-правова форма: казенне підприємство.

Казенне підприємство - юридична особа, створена державою як єдиним засновником за рішенням Кабінету Міністрів України. Відповідно до закону господарську діяльність дозволено лише державним підприємствам; основним (понад 50%) споживачем продукції (робіт, послуг) виступає держава; за умовами господарювання неможлива вільна конкуренція товаровиробників чи споживачів; переважає виробництво суспільно необхідної продукції (робіт, послуг), яке за своїми умовами і характером потреб, що ним задовольняються, як правило, не може бути рентабельним; приватизацію майнових комплексів державних підприємств заборонено законом [27].

Підприємство створено з метою задоволення потреб населення у забезпеченні технічними та іншими засобами реабілітації (протезно-ортопедичними виробами та ортопедичним взуттям) найбільш незахищених верств населення - осіб з інвалідністю, дітей з інвалідністю та інших окремих категорій населення.

Основними напрямками діяльності є:

- виготовлення технічних та інших засобів реабілітації (протезно-ортопедичних виробів, у тому числі ортопедичного взуття; спеціальних засобів для самообслуговування та догляду; засобів для пересування);
- робота сервісного центру із забезпечення осіб з інвалідністю технічними засобами реабілітації та технічного обслуговування цих засобів, послуги з гарантійного та післягарантійного ремонту.
- надання послуг з прокату технічних та інших засобів реабілітації;
- виготовлення та ремонт виробів зі шкіри та інших матеріалів, виробів медичного призначення, трикотажних панчішно-шкарпеткових виробів, товарів народного споживання;
- надання реабілітаційних послуг в стаціонарному відділенні первинного та складного протезування;
- оптова і роздрібна торгівля засобами реабілітації, виробами медичного призначення, ортопедичним взуттям, текстильними і шкіряними виробами та напівфабрикатами, товарами народного споживання власного виробництва [25, с.6].

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією України, законами України (Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні»; Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»), актами Президента України та Кабінету Міністрів України (Постановою Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 362 «Удосконалено механізм забезпечення технічними засобами реабілітації осіб з інвалідністю, дітей з інвалідністю та інших окремих категорій населення»), наказами Уповноваженого органу управління (Наказ Мінсоцполітики від

09.08.2016 № 855 «Деякі питання комплексної реабілітації осіб з інвалідністю»), а також Статутом від 05.08.2015 р [25, с.9].

Зміни до Статуту підприємства вносяться за рішеннями Мінсоцполітики та підлягають реєстрації в порядку, передбаченому законодавством України.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, штамп, логотип, бланки і інші реквізити та є розпорядником власних коштів відповідно до законодавства.

Ідентифікаційний код підприємства (ЄДРПОУ) 03187648.. Безстрокова ліцензія на здійснення медичної діяльності МОЗ України видана Підприємству 05.02.2014 (серія АЕ №281963).

Станом на 01.01.2022, компанія ВКЕПОП має такі види діяльності (КВЕД): 32.50 - Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів, 13.91 - Виробництво трикотажного полотна, 14.31 - Виробництво панчішно-шкарпеткових виробів, 15.20 - Виробництво взуття, 22.19 - Виробництво інших гумових виробів, 46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля, 47.74 - Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах, 49.41 - Вантажний автомобільний транспорт, 95.23 - Ремонт взуття та шкіряних виробів.

До складу *Вінницького КЕПОП* входять такі підрозділи: адміністративно-управлінський апарат та виробництво; медичний відділ з відділенням амбулаторного протезування та стаціонарним відділенням первинного та складного протезування; протезний цех; взуттєвий цех; сервісний центр; ательє з надання населенню малоскладної протезно-ортопедичної допомоги.

Чернівецький протезно-ортопедичний цех (вул. Комунальників, 1-а, м. Чернівці, 58023, Україна).

Запорукою успішної діяльності *Вінницького КЕПОП* є діяльність злагодженої організаційної структури підприємства. Завдяки правильному управлінню налагоджений процес досягнення кінцевого результату –

задоволення потреби споживача [18]. На процесі виробництва керівництво ставить перед собою завдання лише випускати продукцію, не хвилюючись про зміну впливів середовища, адже впевнена в якості своєї продукції, її технічному і конструктивному рівні, що забезпечує певну стабільність виробничих цехів. Сама конкуренція виникає на початкових стадіях замовлення товару, коли споживач має вибрати підприємство на якому будуть виготовлятися його виріб. У зв'язку з виходом багатьох підприємств на Вінницький ринок та реорганізацією діяльності в найближчому майбутньому буде змінена організаційна структура, що наблизатиме до нормам, стандартів, які установлені їх головними конкурентами для мінімізації витрат будуть об'єднуватися відділення та скорочуватиметься персонал.

Діюча організаційна структура Вінницького КЕПОП зображена в ДОДАТКУ А, яка розроблена до вимог діяльності казенних підприємств та узгоджена з уповноваженим органом управління – Мінсоцполітики.

Обов'язковою умовою правильної організації роботи Вінницького КЕПОП є чіткий розподіл функціональних обов'язків та відповідальності серед персоналу.

За даними внутрішньої звітності підприємства на кінець жовтня 2022 року середня кількість працівників організації становила 103 особи, що порівняно з попередніми роками залишається на рівні. На рисунку 2.1 наведена динаміка за 4 років., де найбільша кількість працівників була у 2019 році і складала 124 особи, з 2019 – 2020 рік відбулося значне скорочення особового складу на підприємстві, що характеризується зміною керівної частини управління та зміною в організаційній структурі.

На Вінницькому КЕПОП протягом усієї діяльності переважають працівники жіночої статі. На сьогоднішній день на фабриці працює 65 жінок та 38 чоловік.

Таке співвідношення можна пояснити тим, що більшість посад на підприємстві є сприятливими для жіночої статі, хоч і галузь протезно-ортопедичної продукції потребує важкого фізичного навантаження. Посади

техніка - протезисти, інженера протезно-ортопедичної діяльності, затягувальник взуття, складальник лимарно-сідельних виробів, розкрійник, інженер – технолог та інші займають жінки на рівні з чоловіками.

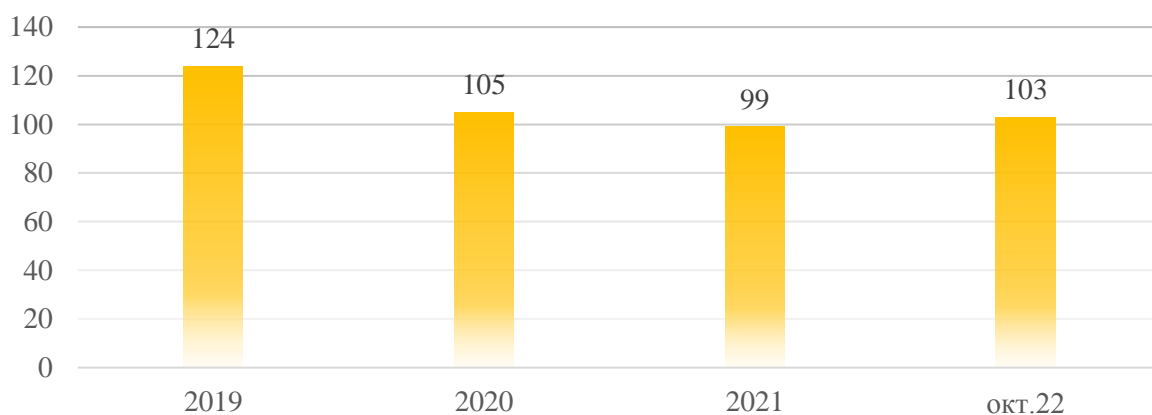


Рисунок 2.1 – Середня кількість працівників Вінницького КЕПОП за жовтень 2022р. - 2019рік., осіб

Джерело: створено автором на основі [29]

Також, розуміючи, що майбутнє діяльності залежить від кваліфікації його співробітників, на базі підприємства проходить навчання новачків, особливо студентів інженерних та медичних спеціальностей з можливістю роботи та навчання. Дане питання є актуальним, тому що більшість працівників які працюють у цій сфері довгий час отримували знання в спеціалізованих інститутах протезування та реабілітації які сьогодні не діють на території України.

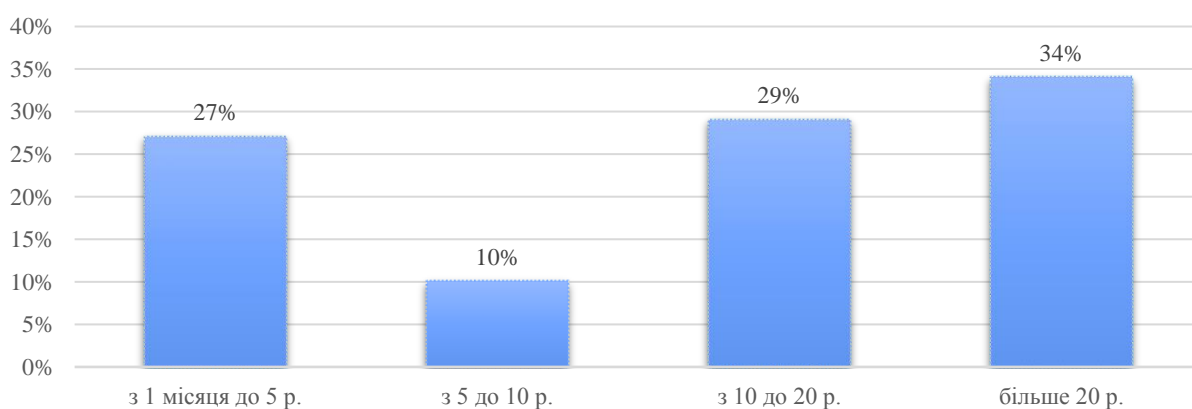


Рисунок 2.2 – Тривалість роботи працівників Вінницького КЕПОП, %

Джерело: складене автором

Аналізуючи діаграму тривалості роботи, де найбільша кількість працівників мають стаж роботи на даному підприємстві більше 20 років. Це працівники, що мають гарну кар'єру та репутацію, вони є основою діяльності організації, його чіткості роботи та контролю. 27% людей працюють з 1-го місяця до 5 років – це особи, що закінчили навчання та найшли для себе комфортне місце роботи.

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників підприємства на 01.10.22р. становить 10 781,24 грн.

Підприємство протягом 6 місяців 2022 року не мало заборгованості по виплаті заробітної плати.

Середньооблікова чисельність штатних працівників за 6 місяців 2022 року складає 103 одиниці, у тому числі: керівники - 13 од., професіонали – 17 од., медперсонал медичного відділу – 2 од., фахівці – 7 од., службовці – 4 од., робітники погодинники – 26 од., робітники відрядники – 18 од., працівники стаціонару – 16 од.

Основними завданнями формування конкурентних переваг підприємства в організації управління персоналом є обґрунтування ефективності управлінських можливостей, розподіл обов'язків основного управлінського персоналу підприємства, умови і форми оплати праці.

Фінансовий аналіз у ринковій економіці розглядається як одна з найважливіших функцій системи управління, адже він дає можливість визначати конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності, здійснювати контроль за його майновим станом, платоспроможністю, ліквідністю та фінансовою стійкістю, розробляти заходи щодо запобігання банкрутству. Отже, проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності «Вінницького КЕПОП» в динаміці за 2019 - 2021 рр.

Статутний капітал Вінницького КЕПОП становить 3 735,0 тис. гривень.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів діяльності підприємства є дохід (прибуток). *Чистий прибуток* підприємства

на 2021 рік становить 41 135 тис. грн, що у порівнянні з попереднім збільшився на 21%.

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	30 177,0	33 976,0	41 135,0	3 799,0	7 156,0	0,12	0,21
Собівартість реалізованої продукції	25 544,0	29 259,0	33 150,0	3 715,0	3 891,0	0,14	0,13
Рівень рентабельності виробленої продукції	1,18%	1,16%	1,24	-	-	-	-
Валовий прибуток	4 633,0	4 714,0	7 985,0	80,0	3 271,0	0,02	0,69
Чистий фінансовий результат	620,0	766,0	1 086,0	146,0	320,0	0,24	0,42
Фінансовий результат від операційної діяльності	779,0	1 348,0	708,0	569,0	-640	0,73	-0,69
Фінансовий результат до оподаткування	756,0	934,0	989,0	178,0	55,0	0,24	0,06
Відрахування частини чистого прибутку до держбюджету	456,0	923,0	682,0	467,0	-241,0	1,02	-0,26
Необоротні активи	10 565,0	10 387,0	10 723,0	-178,0	336,0	-0,02	0,03
Оборотні активи	22 779,0	17 165,0	20 278,0	-5 614,0	3 113,0	-0,25	0,18
Власний капітал	3 735,0	3 735,0	3 735,0	0	0	0	0
Поточні зобов'язання	8 236,0	2 537,0	4 100,0	-5 655,0	1 563,0	-0,69	0,62

Джерело: складене автором на основі [31, 32]

За даними таблиці собівартість реалізованої продукції щороку зростає на 2021 рік даний показник становить 33 150 тис. грн, що дозволяє проаналізувати відповідно до чистого прибутку – рентабельність продукції. Завдяки даному показнику можна визначити прибутковість господарської

діяльності від основної діяльності на 2021 рік – 24%. У межах від 6-21% - середній рівень та від 21-31% - високий ступінь ефективності, значить команда правильно обрала стратегію роботи та ефективно поводить з фінансами.

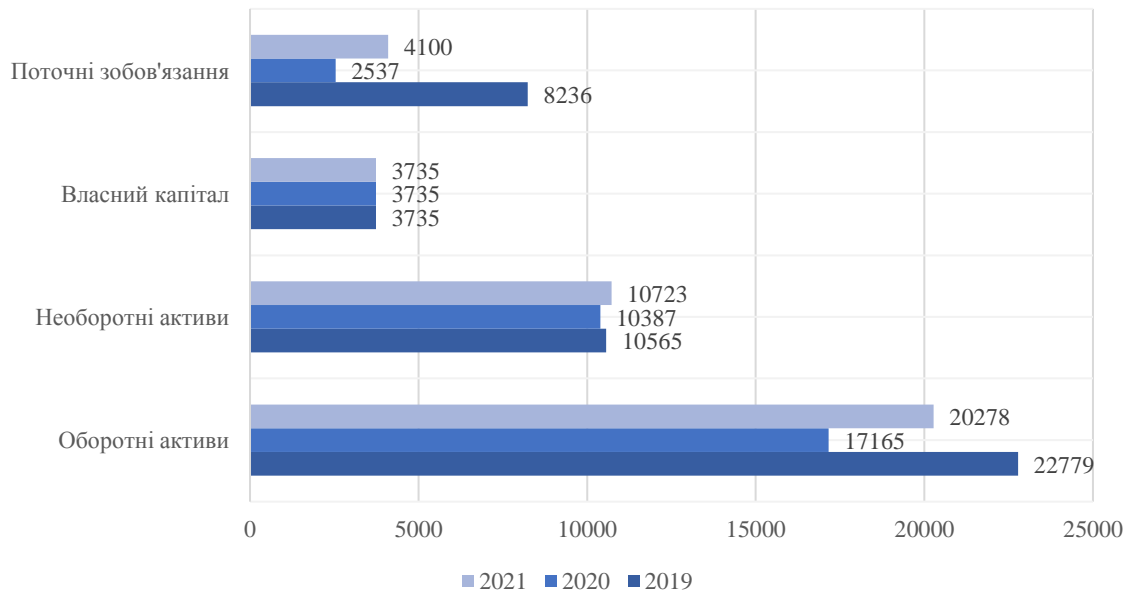


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни темпів приросту показників виробничо-господарської діяльності «Вінницького КЕПОП» за 2019 – 2021 роки, тис.грн

У 2020 році порівняно з 2019 роком оборотні активи зменшилися на 25%, а у 2021р. / 2020 роком – збільшилися на 18%. Це позитивна тенденція, оскільки підприємство збільшує обсяги готової продукції, але водночас збільшує дебіторську заборгованість.

Загалом чистий прибуток підприємства відповідно до його статуту розподіляється:

- на відрахування його частини до державного бюджету в розмірах, визначених законодавством;
- у розмірах, визначеним затвердженим в установленому порядку фінансовим планом: на відрахування до фондів виробничого та соціального розвитку, на матеріальне заохочення, на відрахування до інших фондів шляхом установлення обов'язкових нормативів [25].

Чистий прибуток, який залишається після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, податків та інших платежів до бюджету, залишаються у повному розпорядженні підприємства.

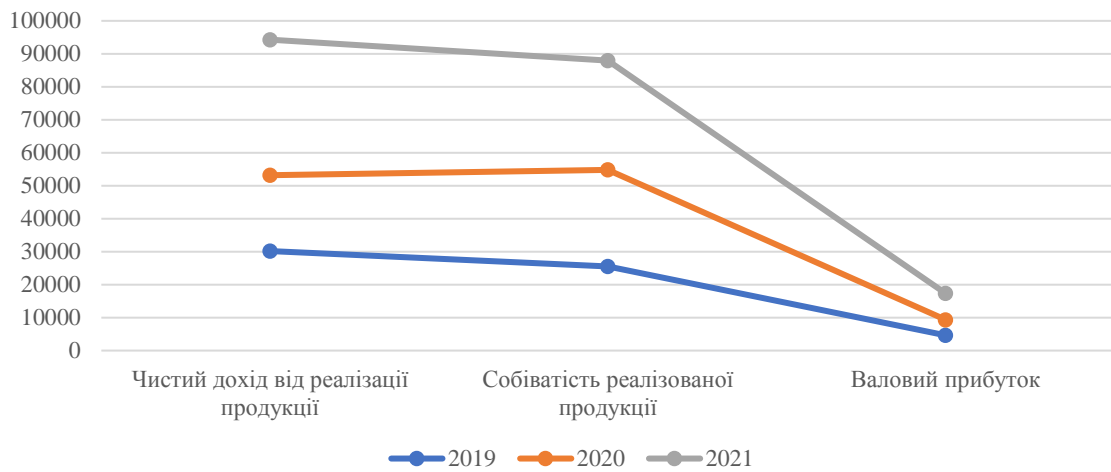


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни чистого прибутку, собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та валового доходу за 2019 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [31, 32]

Собівартість продукції зросла за 2 роки на 14% і 13% відповідно.

На 2021 рік дебіторська заборгованість становить 5 641 тис. грн, за попередні роки не відслідковувалась. Що стосується необоротних активів, то їх значення є відносно стабільним, у 2021/2020 році вони зросли на 0,3% (тобто на 336 тис. грн.) у 2020 році порівняно з 2019 роком – зменшилися на 0,2% (388 тис.грн.).

Фінансова звітність казенних підприємств відрізняється від звітності інших організацій.

Адміністративні витрати щороку зменшуються: в 2021 році вони склали 2 255 тис. грн, на 2020 рік – 2 358 тис. грн. Витрати на збут у 2021 році – 404 тис.грн, у 2020 - 370 тис. грн. Інші операційні витрати 3 000 та 3300 тис.грн відповідно в 2021 і 2020рр.

З боку бізнесу, незважаючи на посилення конкурентного середовища у 2022 році, Вінницьке КЕПОП успішно працює у своєму сегменті бізнесу.

У таблиці 2.2 проаналізовано структуру операційних витрат за елементами найбільшу частку мають матеріальні затрати – 58% % за даними

попереднього року, далі витрати на оплату праці – 26%, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати – відповідно 5%, 1% і 9%. Суттєвих змін у структурі операційних витрат відбулися в витратах на оплату праці, це пояснюється переведення більшості працівників з чотириденного робочого тижня на п'ятиденний, а також відбувся перегляд заробітних плат та їх підвищення.

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат Вінницького КЕПОП за 2021 – 2017 рік, тис. грн.

Операційні витрати	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Матеріальні затрати	23 188,0	22 879,0	20 362,0	17 142,0	22 524,0
Витрати на оплату праці	7 732,0	7 603,0	6 902,0	7 844,0	10 217,0
Відрахування на соціальні заходи	1 518,0	1 538,0	1 334,0	1 581,0	2 086,0
Амортизація	360	367	396	408	384
Інші операційні витрати	4 374,0	5 230,0	4 553,0	3 267,0	3 389,0
Разом	37 172,0	37 617,0	33 547,0	30 242,0	38 801,0

Джерело: складене автором на основі [31, 32]

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності «Вінницького КЕПОП», ми бачимо, що підприємство поступово розвивається та розширює спектр своїх послуг, збільшує прибуток та власний капітал, що є позитивним для підприємства. Але є й негативні показники, наприклад, збільшення собівартості продукції та поточних зобов'язань у 2021 році. Необхідно подальше збільшення власного капіталу та вдосконалення стратегії розвитку компанії. Також варто контролювати кількість товарних запасів, щоб продукція була в постійному обігу. Необхідно постійно вдосконалювати систему логістики, щоб завжди забезпечувати клієнтів повним асортиментом продукції.

Проведемо оцінку майнового стану компанії та продукції (табл. 2.3).

Оцінивши майновий стан «Вінницького КЕПОП» спостерігається незначне збільшення норми зносу основних засобів, що свідчить про недостатню ефективність політики управління основними засобами підприємства. Ці результати вказують на те, що обладнання компанії

застаріле, але рівень оновлення показує, що деяке старе обладнання все ще модернізується та оновлюється.

Таблиця 2.3 – Вихідні дані для оцінювання показників майнового стану та продукції «Вінницького КЕПОП» за період 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Основні засоби	6 748,0	6 522,0	6 495,0	-226,0	-27,0	-0,03	-0,01
Первісна вартість ОЗ	16 413,0	16 557,0	16 723,0	144,0	166,0	0,01	0,01
Знос ОЗ	9 665,0	10 035,0	11 652,0	370,0	1 617,0	0,04	0,16
Виробничі запаси	8 100,0	9 643,0	8 406,0	1 543,0	-1 237,0	0,19	-0,13
Незавершене виробництво	3 524,0	985,0	173,0	-2 539,0	-812,0	-0,72	-0,82
Готова продукція	3 430,0	1 199,0	1 721,0	-2 231	522,0	-0,65	0,44

Джерело: складене автором

Рекомендується частіше оновлювати своє обладнання, щоб зменшити зношення ваших активів, частіше чистити та ремонтувати його, що не тільки зменшить зношення в майбутньому, але й може підвищити продуктивність ваших співробітників.

На «Вінницькому КЕПОП» зменшилася кількість виробів у незавершеному виробництві, що позитивно характеризує систему управління, також на складі не затримується готова продукція та повністю віддається людям без затримок.

Відповідно до фінансової звітності підприємства в 2021 році було сплачено 5 083,0 тис. грн податків та зборів до Державного бюджету України, місцевого бюджету. Відповідний показник у 2020 році становить 5 344,0 тис. грн у порівнянні з 2021 роком був скорочений податок на прибуток, відрахування частини чистого прибутку державними унітарними підприємствами та їх об'єднаннями та місцевих податкових платежів. Податки приватних підприємств не контролюються і сплачуються в

мінімальному розмірі а інша їх частина йде на розвиток фірми та карман власника.

Таблиця 2.4 – Аналіз податкових виплат підприємства за 2019-2021 р., тис.грн.

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Сплата податків та зборів до Державного бюджету України	843,0	1 368,0	973,0	525,0	-395,0
Податок на прибуток підприємств	198,0	301,0	131,0	103,0	-170,0
Податок на додану вартість (ПДВ)	189,0	144,0	160,0	-45,0	16,0
Сплата податків та зборів до місцевих бюджетів	1 944,0	1 363,0	1 999,2	-581,0	636,2
Податок на доходи фізичних осіб	1 720,0	1 169,0	1 780,0	-551,0	611,0
Земельний податок	164,0	125,1	151,2	-38,9	26,1
Інші	1 904,0	2 747,0	1 968,0	843,0	-779,0
Усього виплат на користь держави	4 691,0	5 344,0	5 083,0	653,0	-261,0

Джерело: складене автором

Отже, дане підприємство є прибутковим на ринку. У відповідності до законодавства сплачує усі необхідні податки та збори.

За даними Вінницького обласного відділення Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю, що є територіальним органом неприбуткової бюджетної установи Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю у I півріччі 2022 році 2903 особи з інвалідністю області отримали 8 895 виробів, зокрема [24]: протезно-ортопедичні вироби 448 осіб (1282 виробів); ортопедичне взуття 1484 особи (5314 виробів); засоби для пересування (крісла колісні) 236 осіб (259 виробів); засоби реабілітації 252 особи (313 виробів); ремонт допоміжних засобів 2903 особи (8895 виробів).

Таблиця 2.5 – Забезпечення населення Вінницьким КЕПОП протезно-ортопедичними виробами

Показники	За 2019 рік	За 2020 рік	За 2021 рік
Обслужено	43390 чол.	33632 чол.	21664 чол.
Забезпечено засобами реабілітації	10602 чол.	9775 чол.	6159 чол.
Видано ПОВ	12555 од.	7915 од.	4487 од.
Видано взуття	7149 пар	5975 пар	5695 пар

Протягом 9 місяців 2022 року Вінницьким КЕПОП випущено товарної продукції на суму 38 798 958,47грн, з них на виробництво протезно-ортопедичних виробів (протези, ортези, взуття) - 35 931 932,35 грн. Аналізуючи місячний обсяг це приблизно по 1 500 виробів. Гарантійний та післягарантійний ремонт за 9 місяців 2022 року становить 2 413 951,07грн. (приблизно по 300 тис.грн в місяць). Ремонт крісел колісних є рідкісною послугою й надавалася лише в квітні вартістю 5 271,42 грн.

2.2 Соціальна відповідальність в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

Соціальна відповідальність у своїй еволюції пройшла багато етапів розвитку і стала інноваційним вектором української підприємницької діяльності. Така необхідність повноцінного включення соціальної відповідальності в діяльність суб'єктів господарювання підвищує конкурентоспроможність підприємств, як новий рівень репутації та підвищення інтересів суспільного розвитку. Завдяки впровадженню її принципів у практику вітчизняних підприємств дозволить розширити спектр формування довгострокових конкурентних переваг в умовах формування нової техніко-економічної парадигми, що враховує зміну основ економічного розвитку та гостроту конкуренції [33, с. 27].

Соціальну відповідальність часто розглядають як концепцію поєднання та узгодження інтересів організації, споживачів та суспільства в цілісності.

Загалом організація повинна виявляти потреби, інтереси та бажання цільового ринку та правильно впливати на них першими, ніж конкуренти, які зрозуміють як цим користуватися і задовольняти потреби, сприяючи підвищенню добробуту споживачів.

Розвиток та конкурентоспроможність соціально відповідального підприємства є добровільною діяльністю компаній приватного та державного секторів, що забезпечується завдяки проведенню якісного менеджменту. Вся діяльність яких, спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, якості роботи з персоналом, соціальних стандартів, щодо зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, й саме головним є створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством та державою [35, с. 38].

Впровадженню та дотриманню даних принципів дозволить досягти наступних результатів: досягнення збалансованої діяльності організації завдяки підвищенню ефективності праці та виробництва, активізації інноваційної діяльності, підтримка творчості та успіху додасть цінності для клієнтів й працівників, вдосконалення фінансового та нефінансового ризику управління системою, створення сприятливих партнерських відносин, тощо [46, с. 15].

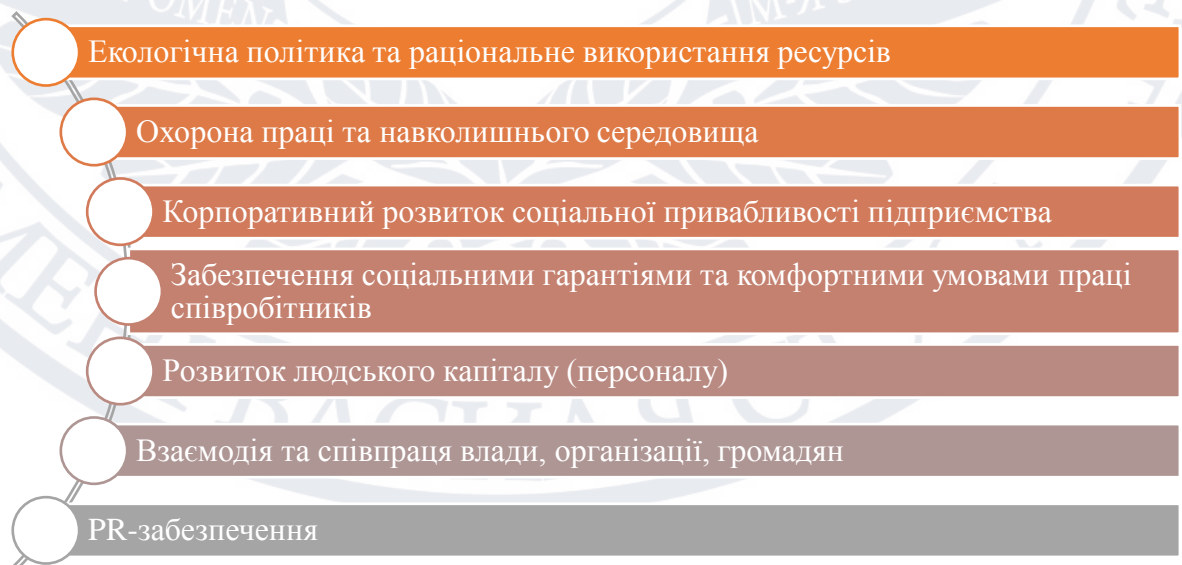


Рисунок 2.5 – Основні напрямки корпоративної соціальної політики

Джерело: складене автором на основі [34, 35]

«Вінницьке КЕПОП» у своїй діяльності велику увагу приділяє ефективності соціально-економічного розвитку регіону, прагне відповідати європейським та світовим стандартам корпоративної політики підприємства та інтегрувати на всіх рівнях сфери обслуговування основні принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Завдяки впровадженню цих принципів на стратегічному та операційному рівні організації у свою діяльність як передумову конкурентоспроможності на сучасному ринку протезно-ортопедичних послуг.

Сьогодні повагу до підприємства можна покращити завдяки моделі старого розвитку суспільства, де важливу роль будуть відігравати фактори, які підвищать відповідальність перед мешканцями та працівниками і сформує певний імідж компанії (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Складові внутрішньої та зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності

Складові зовнішньої соціальної відповідальності	Складові внутрішньої соціальної відповідальності
<ol style="list-style-type: none"> 1. Інформаційна відкритість; 2. Відповідальність перед клієнтами за надані продукти та послуги шляхом проведення до найвищих стандартів якості; 3. Просвітницька діяльність, взаємодія з міською структурою влади та громадами; 4. Запровадження соціально значимих продуктів та послуг; 5. Охорона довкілля 6. Внесок в соціально-економічний, культурно-масовий розвиток території та інші; 7. Залучення інвестиційних програм; 8. Економічне споживання необхідних ресурсів діяльності підприємства (електроенергія, газ, утилізація відходів, повторне використання матеріалів та інше); 9. Озеленення та прибирання території; 10. Благодійність, соціальні інвестиції; 11. Співпраця з постачальниками, покупцями (партнерами) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Турбота про соціальну захищеність працівників; 2. Здоров'я та безпека на робочому місці; 3. Етична кадрова політика, кар'єрний розвиток та навчання співробітників; 4. Внутрішня підтримка працівників: комунікації, допомога в кризових ситуаціях, забезпечення сприятливих умов праці та інші. 5. Мотиваційні заходи, залучення і утримання працівників; 6. Повага до працівників; 7. Участь працівників в прийнятті управлінських рішень; 8. Підтримка високого рівня й стабільності заробітної плати; 9. Розвиток корпоративної культури.

Джерело: складене автором на основі [34, 35]

Отже, можна зробити висновок, що одним із головних стратегічних напрямів діяльності соціально відповідального бізнесу є розвиток персоналу підприємства. Тобто для бізнесу формування соціальної відповідальності є

потужним інструментом впливу на розвиток персоналу, а сам персонал має велике значення для бізнесу.

Тому, передумовою ефективної діяльності компанії покладено у створення передумов для високої якості трудового життя. Під управлінням розвитком персоналу підприємства розуміють сукупність таких комплексних і управлінських дій підприємства, які послідовно спрямовані на отримання працівниками необхідної компетенції, вмінь і мотивації з урахуванням їх особистих здібностей, для обґрунтованої реалізації стратегії розвитку підприємства.

В результаті реалізації внутрішньої соціальної відповідальності покращуються міжособистісні стосунки та продуктивність праці співробітників, значно підвищується рівень компетентності та професіоналізму співробітників компанії, підвищується ефективність роботи [35, с. 55].

Також для ефективного виробництва потрібно правильно розподіляти прибуток відповідно до поняття справедливості. Адже, ціновий фактор перестає грати вирішальну роль в сучасній конкуренції і визначальним моментом стає не ціна товару або послуги, а їх цінність для споживача.

Саме такою стратегією користується «Вінницьке КЕПОП» - купуючи продукт, покупець користується потребою в необхідності, в його соціальній потребі, а не в ціні.

Також, важливим фактором, який згадувався попередньо, є *забезпечення високого рівня репутації та іміджу компанії*. Репутація визначається такими нематеріальними цінностями, як надійність, довіра, якість, хороші стосунки та прозорість. Для Вінницького КЕПОП як соціального підприємства, що реалізує соціально важливі програми важливо підтримувати довіру. Хоч підприємство знаходиться на ринку понад 90 років і вже має своїх клієнтів, але постійна зміна поколінь змушує підприємство нагадувати про своє існування та залучати нових споживачів продукції.

Цільова аудиторія Вінницького КЕПОП. Відповідно до Закону України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні», що визначає соціальні гарантії забезпечення технічними та іншими засобами реабілітації осіб з інвалідністю в Україні. У який зазначенні категорії населення, яким надаються дані реабілітаційні засоби безкоштовно: особи з інвалідністю; діти з інвалідністю; учасники бойових дій та потерпілі, з числа мирних громадян; особи похилого віку; діти з порушеннями опорно-рухового апарату; особи, на яких поширюється дія Закону України «Про статус ветеранів військової служби, ветеранів органів внутрішніх справ, ветеранів Національної поліції й деяких інших осіб та їх соціальний захист» [36];

А також, особи що бажають купити протезно-ортопедичний виріб за власним бажанням або за рекомендацією лікаря.

Зміцнення ділових відносин із партнерами по бізнесу. Ділові відносини частіше будуються на довгостроковій основі з соціально успішними компаніями, як гарантією їх якості сировини та надійності стабільної роботи. Завдяки цьому розширюються можливості укладання більш вигідних контрактів з партнерами та постачальниками ресурсів. Завдяки забезпеченню партнерства з територіальними громадами, профспілками, громадськими установами, засобами масової інформації дозволить впроваджувати передовий досвід, що демонструє високу громадянську та соціальну відповідальність перед державою та суспільством.

На базі підприємства створена Первинної профспілкової організації КЕПОП в яку входять 56 працівників Вінницького КЕПОП.

Вінницьке КЕПОП виготовляє продукцію та надає послуги високої якості, співпрацює з провідними вітчизняними та іноземними партнерами, використовує розробки науково-дослідних інститутів протезування і ортопедії та власні ідеї. Щодо можливості виходу на зовнішній ринок підприємство не планує, так як його основна ціль є забезпечення протезно-ортопедичними виробами населення України. За кордоном дана галузь сконцентрована на діяльності лідерів даної галузі в світі - «OttoBock», «Blachford», «Streifeneder»,

«Uniprox» (Німеччина), «College park» (США), «Orthomobility» (Великобританія), «Imasen» (Японія).

Наше підприємство співпрацює з даними організаціями як основними постачальниками складних механізмів (колінні вузли, стопи), яких немає аналогів в Україні по якості. У своїй діяльності вони зацікавлені в проведенні навчань та маркетингових заходів, оскільки зацікавлені у розширенні своєї присутності на українському ринку.

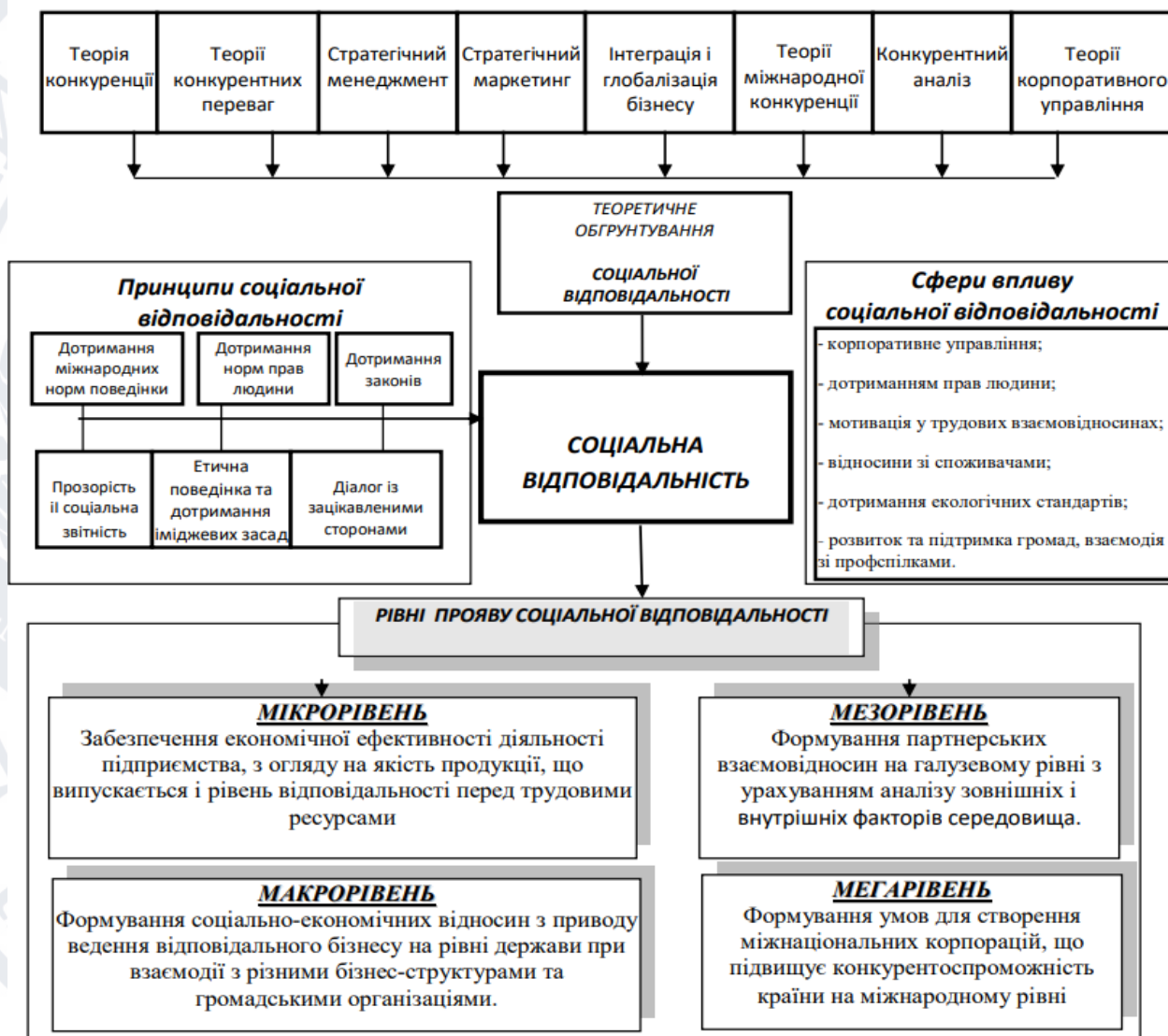


Рисунок 2.6 – Основні аспекти соціальної відповідальності як категорії

Джерело: створено на основі [37, с. 94]

Виступаючи своєрідним інноваційним вектором розвитку «Вінницького КЕПОП», соціальна відповідальність, яка є системою прояву взаємозв'язку зацікавлених сторін, повинна бути включена в усі сфери діяльності компанії,

стати її філософією, а в кінцевому підсумку органічно і розумно вписатися в довгострокову стратегію, що забезпечує конкурентоспроможність у перспективі майбутнього.

Окрім того, поширеними напрямками впровадження корпоративної соціальної відповідальності підприємства є: допомога воїнам, мешканцям та переселенцям із зони окупованих територій; боротьба з корупцією; участь в розробці та поданні на розгляд Мінсоцполітики законодавчих постанов, актів, нормативів для забезпечення осіб з інвалідністю необхідних виробів та їх прав; здійснення заходів екологічної безпеки.

Завдяки правильному процесу управління підприємством забезпечило високий рівень конкурентоспроможності та ефективної діяльності з метою кращого задоволення потреб споживачів й збереження конкурентних переваг на ринку збуту, збільшуючи тривалість життєдіяльності організації [36, с. 20].

Відповідно до ситуацій, яка сталася на території України дана галузь роботи має актуальність в споживачів на дані товари та послуги, що для Вінницького КЕПОП є можливістю оновлення іміджу та збалансованому зростанню, зміцненню становища на ринку. Хоч дана організація діє вже багато років, відповідно до потреб певної категорії людей уся продукція потребує удосконалення, нових розробок, пошуку нових кваліфікованих людей та навчання працівників, на що сьогодні звертається багато уваги управлінням. Завдяки правильному управлінню, підприємство здатне витримувати внутрішні та зовнішні навантаження, а також зміцнювати стійкість підприємства під впливом початкової реорганізації, аналізуючи та організовуючи скорочення неконкурентоспроможної продукції її переоцінки, місій, цінностей та людей що її надають.

Протезно-ортопедична галузь знаходиться на ринку України вже довгий час й залишається актуальним серед громадян які мають фізичні обмеження. Завдяки діяльності таких підприємств, як Вінницьке КЕПОП Міністерство соціальної політики частково виконує свої функції в захисті осіб з інвалідністю. Тому, аналізуючи ринок протезно-ортопедичних виробів та

враховуючи історичний аспект створення під керівництвом ПО “Укрпротез” як монополіста, а державні підприємства й на далі працюють за тими нормами та стандартами, що за появи приватних підприємств їм надається більша перевага в розвитку й отриманні великого прибутку, а отже появою конкуренції за споживачів та реалізацію товарів.

Статтею 76 Господарського кодексу передбачено, що казенні підприємства створюються в галузях економіки, в яких: за умовами господарювання неможлива вільна конкуренція товаровиробників або споживачів, а також законом заборонено приватизацію майнових комплексів державних підприємств. [38]. Тому в даній ситуації те, що відбувається на ринку, як протистояння державних і приватних підприємств і законодавства, є істотною різницею (порушенням).

Для вирішення цієї проблеми Міністерство соціальної політики та Міністерство економіки України 27 липня 2022 року оголосили про намір приватизувати або ліквідувати всі державні підприємства. Пояснюючи питання цитатою: «Уряд затвердив перелік із 420 державних підприємств, які будуть передані в управління Фонду державного майна для подальшої приватизації та ліквідації. Таким чином, відбудеться наступний етап тріажу: 66 державних підприємств отримають нових власників званої «малої» приватизації, а решта 354 державних підприємства будуть ліквідовані або реорганізовані. Уряд вважає приватизацію ефективним способом прискорення економічного зростання. Приватник має змогу швидко адаптувати процеси на підприємстві та перезапустити їх. І кожна компанія, яка сьогодні працює, – це зміцнення української економіки. Водночас ми покладемо крапку в історії радянської спадщини» [38].

Відповідно до важливості ролі політики в діяльності державного підприємства розглянути фінансування держави, як основний фактор прибутковості підприємства. Відповідно в умовах воєнного стану надзвичайно важливим є забезпечення відповідних сфері бюджету та бюджетних видатків для оперативного, належного та безперервного

виконання місцевих бюджетів з життєвонеобхідних потреб жителів (рисунок 2.7). В цій ситуації першочерговим завданням стало спрямування більшості видатків на національну безпеку і оборону, виплат в Пенсійному фонді, захисту та розвитку об'єктів критичної інформаційної інфраструктури за рахунок зменшення інших видатків та переспрямування їх до резервного фонду України.

Головним органом у системі центральних органів виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики у сферах соціального захисту населення, ветеранів, інвалідів, з питань сім'ї та дітей затвердженим Указом Президента України від 06.04.2011 № 389 належить Мінсоцполітики [39]. Важливе місце в системі соціального захисту відведено соціальній допомозі. Це турбота про громадян, що потребують підтримки, сприяння у зв'язку зі станом здоров'я та соціальним станом. Допомога надається у грошовому та матеріальному виді.

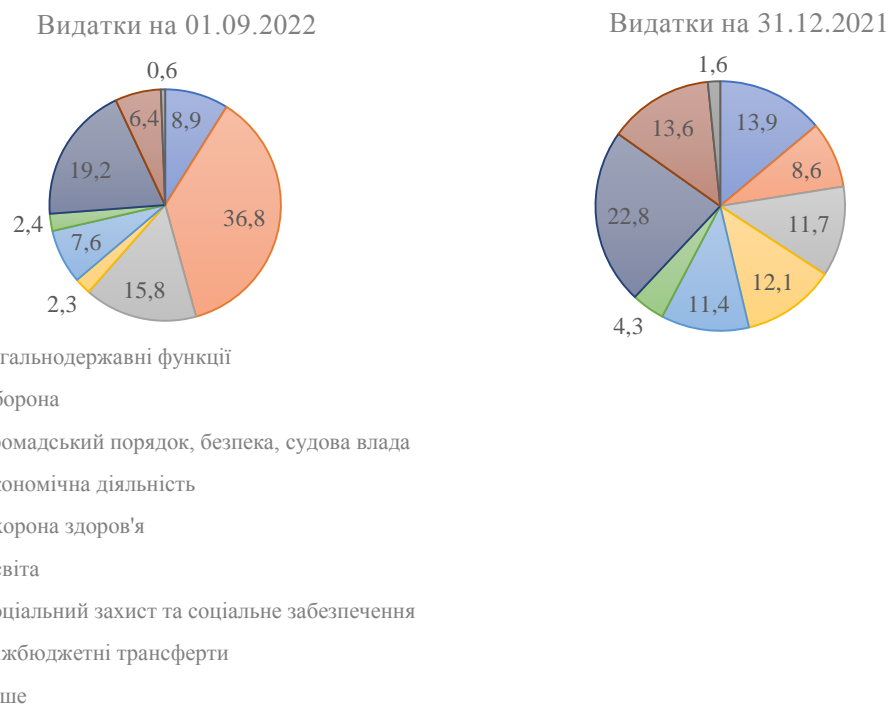


Рисунок 2.7 – Структура видатків Державного бюджету України на 1.09.2022 та 31.12.2021 за функціональною класифікацією

Джерело: складене автором на основі [39]

Відповідно до діаграм що зображені видно зміни що відбулися у бюджеті країни й відповідно у фінансуванні соціальний захист та соціальне забезпечення з 13,9% на 8,9% у вересні 2022 року (у грошовому розмірі зменшився на 65 115,2 млн. грн). Розглянувши детально видатки державного бюджету за програмною класифікацією на Міністерство соціальної політики в 2021 році – 312807,7 млн. грн. (24,29% від загального обсягу бюджету України).

Функції по соціальному захисту осіб з обмеженими фізичними можливостями Мінсоцполітики покладено Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю (м. Київ) та відділень фонду. Загалом на території України функціонують 29 відділень соціального захисту осіб з інвалідністю, що знаходяться в крупних містах області. Діяльність казенних та державних підприємств співпрацює та контролюється цими фондами.

2.3 Аналіз основних показників конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом забезпечення ефективної діяльності та передумовою в здобутті стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі. Характеристика діяльності підприємства у процесі оцінювання конкурентоспроможності дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, мобілізувати приховані можливості для отримання вигідних позицій на ринку. А також є однією з перспективних передумов здійснення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на зарубіжні ринки [40, с.52].

Для ефективного управління підприємства необхідно спочатку якісно оцінити її конкурентоспроможність. Існує велика кількість методів оцінки, але вони найчастіше дуже відрізняються один від одного та передбачають порівняння різних сукупностей показників.

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності допомагають оцінити вже існуючі можливості організації в конкурентному змаганні за зону

господарювання і управлінське керування там. Найчастіше метод обчислюється в умовних величинах, які характеризують рівень показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності) та їхніми наступними об'єднаннями у групові й інтегральні показники.

За допомогою якісного методу оцінки відбувається аналіз стратегічних позицій організації та її конкурентних переваг, що надалі стають основою для формування комплексу елементів майбутніх альтернативних стратегій суб'єкта підприємницької діяльності. В даній діагностиці застосовуються методи: SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз. Найчастіше якісний метод пов'язують з оцінкою експертів [41].

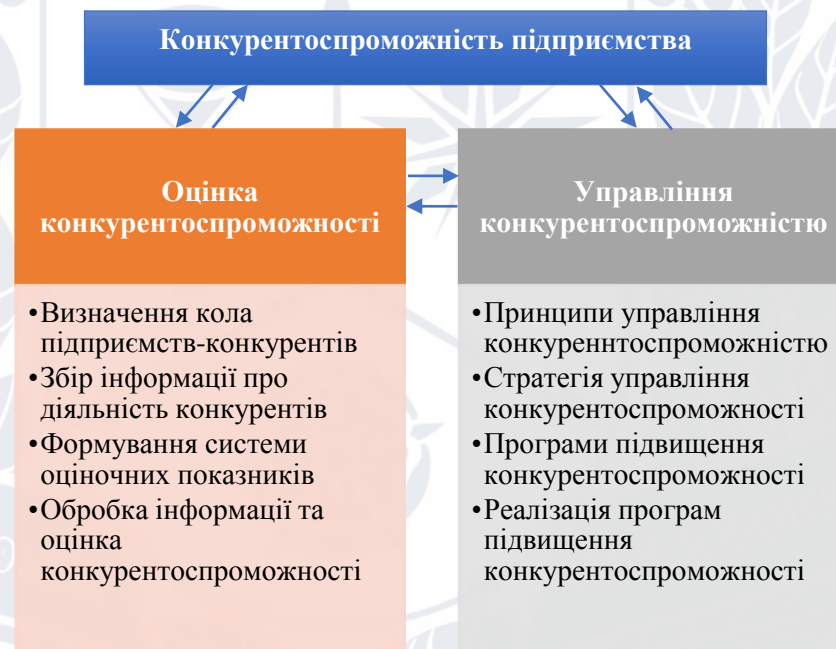


Рисунок 2.8 – Схема управління конкурентоспроможністю підприємства

За допомогою методів оцінки, що зображені на рисунку 2.9 можна ґрунтовно описати конкурентоспроможності підприємства, яка найчастіше базується за правилом чим вища конкурентоспроможність продукції, тим вища конкурентоспроможність підприємства. Для аналізу використовуються різноманітні маркетингові, кваліметричні методи, у яких в основі лежить знаходження співвідношення ціна/якість.

Більшість методів базується на оцінці маркетингової стратегії організації в основі якої є побудова матриці конкурентних стратегій. Суть цієї оцінки полягає в аналізі матриці, яка побудована у вигляді системи координат: де по горизонталі визначають темпи зростання (скорочення) обсягу продажів; а по вертикалі – відносну частку на ринку. Найбільш конкурентоспроможними підприємства вважаються та, які займають значну частку на ринку [43].

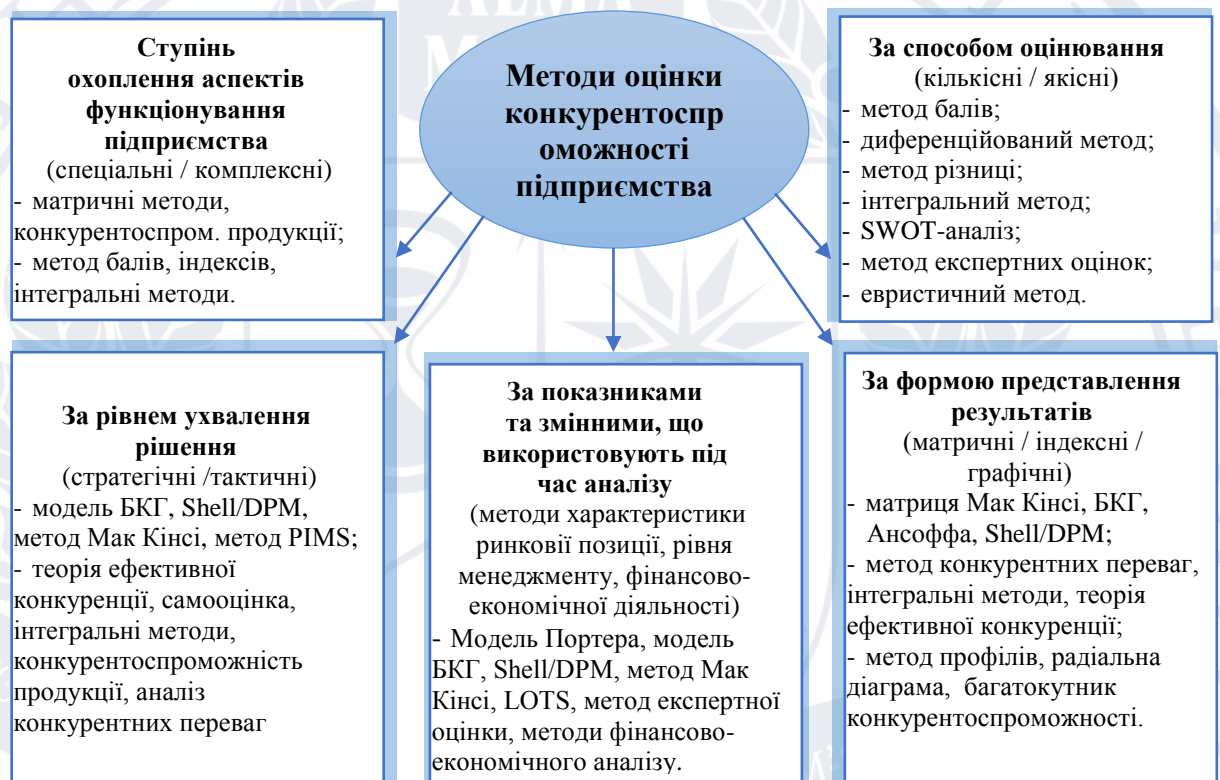


Рисунок 2.9 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складене автором на основі [41]

Тому, розглянемо абсолютні показники типу фінансової стійкості та фінансово-економічні коефіцієнти, що характеризують фінансову стабільність підприємства з погляду насамперед співвідношення між власними і позиковими фінансовими ресурсами.

Відповідно до таблиці 1.5 оцінка фінансової стійкості передбачає забезпечення прибутковості операційної діяльності і потребує чіткого аналізу

факторів формування показників, які характеризують стабільність функціонування підприємства.

Таблиця 2.7 – Показники фінансового стану Вінницького КЕПОП за 2021-2018рр.

	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт покриття	3,37	2,77	6,77	4,32
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,12	3,05	9,85	5,65
Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,7	2,1	2,3	2,6
Коефіцієнт рентабельності активів	0,82	1,9	2,8	1,7
Рентабельність власного капіталу	2,3	2,5	3,1	4,3
Коефіцієнт капітальних інвестицій до амортизації	-	-	0,6	0,5
Коефіцієнт платоспроможності	0,7	0,5	0,5	0,6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,71	0,85	0,61	0,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,19	0,29	0,28
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,8	6,8	6,8	9,6
Рентабельність EBITDA	-	3,7	3,9	5,2
Коефіцієнт відношення боргу до EBITDA	-	7,0	1,5	1,6

Джерело: складене автором на основі [32, 31]

Коефіцієнт фінансової стійкості визначає співвідношення власних та позикових коштів і їх характеристики. Частиною власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів повинна бути не менша 50% , тобто нормативне значення коефіцієнту повинно бути не менше 1. У 2021 році коефіцієнт становить 5,65, що показує перевищення власних коштів над позиковими та свідчить про те, що підприємство має достатній рівень фінансової стійкості та відносно є незалежним від зовнішніх фінансових джерел.

Коефіцієнт покриття (оптимальне значення >1) становить 6,77, що вказує на можливість підприємства за рахунок оборотних активів своєчасно погасити борги протягом року.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на можливість чи неможливість підприємства ліквідувати поточну заборгованість грошовими коштами. Оптимальне його значення знаходиться в межах від 0,2 до 0,35. У

2021 році даний показник становив 0,28, що вказує на можливість ліквідувати короткострокову (поточну) заборгованість.

У величині фінансових результатів відображаються всі аспекти діяльності підприємства: технологія та організація виробництва, система операційного та фінансового менеджменту, обсяги виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), їх якість та асортимент, конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках, ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів, продуктивність праці, результати ділового партнерства [19].

Коефіцієнт рентабельності активів (оптимальне значення > 0) показує розмір чистого прибутку на 1 грн активів. Свідчить про високу рентабельність активів, що вказує на збільшення темпів економічного зростання та розвитку.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (оптимальне значення > 0) показує частку чистого прибутку, що припадає на 1 грн власного капіталу.

У 2021 році цей показник склав 0,29, у 2020 році – 0,21. Тенденція до збільшення даного показника свідчить про зростання чистого прибутку підприємства.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (оптимальне значення > 0) у 2021 році становив 0,026, у 2020 році – 0,023, 2019 році – 0,021. Зростання показника вказує на збільшення можливості щодо відтворення та розширення підприємством виробництва.

Валова рентабельність (збільшення) на 2021 рік становить 13,9.

Отже, за результатами аналізу фінансово-господарської діяльності Вінницького КЕПОП, проведеного за сукупністю коефіцієнтів, загальна оцінка ефективності управління підприємством за 2021 рік має високий рівень.

Конкуренція на ринку посилюється із збільшенням кількості конкурентів і вирівнюванням їх розмірів та виробничих потужностей (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Виробнича потужність Вінницького КЕПОП на 2021 рік

Перелік продукції	Виробнича потужність 2021 рік (взуття – п/пар, ПОВ-од.)				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	2021 рік
Ортопедичне взуття	5058	4954	5391	5297	20700
Протезно-ортопедичні вироби	894	876	953	937	3660

Джерело: складене автором [32]

В середньому на виготовлення одного протезно-ортопедичного виробу (протези, ортези шарнірні) витрачається, годин, а саме: ортези шарнірні на в/к затрата часу – 4,2 год; ортези шарнірні на н/к – 5,74 год; протези верхніх кінцівок – 6,41 год; протези стопи – 9,44 год; протези гомілки – 11,98 год; протези стегна – 15,07 год. Де 10,8 год – середня трудомісткість виготовлення одного виробу. Середня трудоемність 1 пари ортопедичного взуття-0,5315 год.

Основними конкурентами, що діють на ринку Вінницької області є ПП «Ортопедсервісцентр», ПП «Форвард-орто» (філіал ТОВ „Аванті трейд”), ПП «Протезно-ортопедична майстерня». Від початку війни на ринок протезно-ортопедичних виробів Вінниччини зайшли підприємства, які почали пропонувати свої товари, деякі з них переїхали та частково перенесли своє виробництво: ТОВ „Укрпротез” - створили філіал (м. Київ), ТОВ „Ортопедичний науково-виробничий реабілітаційний центр „Ортес”- створили філіал (м Київ), ТОВ „Центр протезно-ортопедичної реабілітації інвалідів „ОРТТЕХ”- створили філіал (м. Харків), ТОВ „Орто-Трейд” (м. Дніпро), ПП „Ортотоп” (м. Запоріжжя), ТОВ „Аванті трейд” (відкрився м. Житомир), ТОВ „Без обмежень” – відкрили філіал (м. Київ), ПОГ „Інватех” (м. Полтава), а також міжнародні конкуренти [25].

Основними конкурентами та загрозами для Вінницького КЕПОП є діяльність ПП «Ортопедсервісцентр», ТОВ „Укрпротез”, ТОВ „Без обмежень”, ПП «Форвард-орто»,

Усі ці підприємства повністю або частково виготовляють аналогічну продукцію:

ПП «Протезно-ортопедична майстерня» - виготовляє ортопедичне складне взуття та протези лише для осіб з трудовим каліцтвом. У зв'язку з війською втратив свою популярність, виробничі потужності, знаходиться на межі закриття.

ПП «Ортопедсервісцентр» - виготовляє повністю ідентичну продукцію, що й Вінницьке КЕПОП. На сьогодні, вони залишаються одними з основних конкурентів на ринку Вінниччини, які продовжують працювати та нарощувати свою базу, нове стаціонарне відділення й вести продуктивну маркетингову політику. Знаходиться лише в м. Вінниця.

ПП «Форвард-орто» - підприємство що в більшості своєї діяльності спеціалізується на виробництві крісел колісних, електроскутерів для осіб з інвалідністю, ортопедичним взуттям (заковують), протезними виробами.

Для детального аналізу конкурентів проведено оцінку за декількома показниками: частка ринку зайнятих підприємствами; зручність розташування фірми, режим їхньої роботи, доступність цін та якість товарів та послуг, технічна оснащеність, різноманітність асортименту, рівень реклами. Для оцінювання було обрана 10-тибальна шкала (1 –найменше значення, 10 – найбільше значення) [46]. Результати аналізу представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.9 – Порівняльна оцінка конкурентів у балах

№	Показники	Бали			
		Вінницьке КЕПОП	ПП «Форвард-орто»	ПП «Ортопед-сервісцентр»	ПП «Протезно-ортопедична майстерня»
1	Частка ринку	8	5	7	2
2	Розташування підприємства	6	8	6	5
3	Доступність цін	7	8	8	0
4	Технічне забезпечення	7	7	9	5
5	Широта асортименту	7	9	8	4
6	Якість товару	8	6	8	7
7	Рівень реклами	8	9	8	0
8	Сервісне обслуговування	9	7	9	5
9	Режим роботи	9	8	8	6
10	Система менеджменту підприємства	6	9	7	2
	Середній бал	7,5	7,6	7,8	3,6

Джерело: складено автором

Дослідимо діяльність підприємств-конкурентів. Зокрема, ПП «Ортопедсервісцентр» відповідно до балів отримав найвищий показник 7,8 балів. Дане підприємство є передовим в технічному забезпеченні адже діє на ринку 4 роки і має нові станки, витяжні та інші засоби виробництва.

Приватне підприємство «Форвард-орто» має багато філій по усій Україні, в м. Вінниці знаходяться два офіси в центрі міста. Щодо доступності цін ПП«Ортопедсервісцентр» та ПП «Форвард-орто» закупають більшість виробів готових і продають (крісла колісні, ортопедичне взуття).

Якість товару на відмінному рівні знаходиться в «Вінницькому КЕПОП», так як має певний механізм роботи проведений часом, працює з довіреними постачальниками. Здебільшого усі працівники на ПП«Ортопедсервісцентр» колись працювали на державному підприємстві і перейшли до приватного підприємця за кращих умов роботи і відповідно перейнявши усі знання у свої виробі.

Вінницький КЕПОП обслуговує та забезпечує протезно-ортопедичними виробами різноманітної модифікації і важкості у виробництві. Саме цим забезпечує своє передове місце на ринку, адже більшість людей які звертаються мають складні деформації та потребують індивідуальних виробів. Збут реалізовується більшість у Вінницькій та Чернівецькій області, а також інших областях нашої країни.

Досліджуючи конкурентні позиції аналізованого підприємства ПП «Ортопедсервісцентр», слід відмітити, що дана організація має більшу конкурентну силу в порівнянні із іншими - Вінницький КЕПОП (75 балів) та ПП «Форвард-орто» (76 балів). Отже, сильними сторонами в діяльності підприємства Вінницький КЕПОП на досліджуваному ринку є якість продукції, сервісне обслуговування, режим роботи. Поряд із цим підприємство дещо відстає від лідерів ринку, оскільки має слабку позицію в широті асортименту продукції на відповідному ринку, низьку ефективність системи менеджменту та високу вартість товарів.

Для наочного відображення позицій підприємства на локальному ринку представимо багатокутник конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.10).

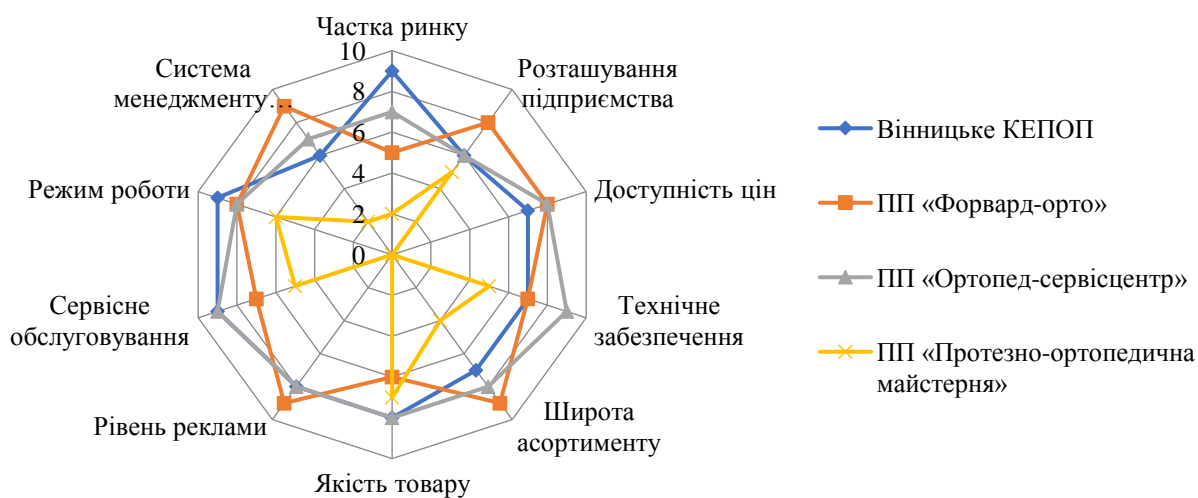


Рисунок 2.10 – Багатокутник конкурентоспроможності підприємств у сфері протезування

Багатокутник конкурентоспроможності представляє собою графічне зображення з'єднаних оцінок підприємства і конкурентів за найбільш значимими параметрами (критеріями) і дозволяє порівнювати ці критерії.

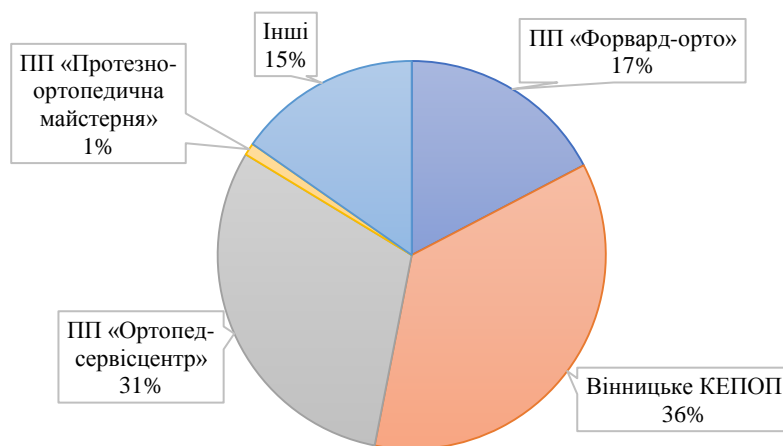


Рисунок 2.11 – Частка ринку протезно-ортопедичної галузі Вінницької області у %

Джерело: складене автором

Таким чином, основними стратегіями відповідно до аналізу багатокутника конкурентоспроможності компанії Вінницький КЕПОП

будуть: розширення спектра послуг; підтримка надання високої якості послуг; оновлення технічної та виробничої бази підприємства; проведення ефективної рекламної політики; приділення великої уваги створенню сприятливої системи менеджменту; вихід на нові ринки.

Аналізуючи діяльність конкурентного середовища підприємства одним з етапів якого є характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку на основі моделі п'яти сил Майкла Портера.

Дана модель є інструментом для діагностики стану конкурентної боротьби та визначення важливості і потужності кожної з конкурентних сил, які діють в галузі (перешкоди для входження на ринок нових учасників, ринкова влада покупців та постачальників, загроза появи товарів-субститутів і суперництво між діючими конкурентами і їх ринковою владою) [44]. Вплив цих сил у сукупності визначає кінцевий потенціал прибутковості в галузі та сутність конкуренції на даному ринку.

Враховуючи додаткові чинники за теорією Майкла Портера, варто відзначити, що сьогодні існують певні умови які змінили переваги усіх діючих підприємств на ринку [45]. Першою з них, є військові дії та анексія значної частини території держави. Також, значний вплив та діяльність, окрім попередньо згаданих, створює уряд та державні органи, що змінюють умови перебування на ринку не вводячи фінансові програми для розвитку вже існуючих підприємств цієї галузі, а створюючи нові організації що є економічно невігідними.

Характеристика конкурентних сил Майкла Портера наведена в ДОДАТКУ Б. Для оцінювання впливу окремих факторів конкурентного середовища використовують 3-бальну шкалу, де 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив [48]. За кожною конкурентною силою обчислюється середнє значення її впливу. Відповідно до результатів моделі проведений аналіз факторів, що зображений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка привабливості галузі за моделлю М. Портера

Фактор	Значення	Опис
Ризик проникнення нових конкурентів	Високий	Високі бар'єри на входження (ліцензії, дозвіл на діяльність, виробництво та продаж), особлива потреба в капіталі, необхідність диференціації продукту, важливу роль відіграє бренд як довіра до виготовленого виробу, неворотні витрати, доступ до дистрибуції, державне регулювання галузі.
Ризик появи товарів-замінників	Середній	Великий вплив відіграє цінова динаміка товарів-субститутів, які держава додатково фінансує та привабливість даного товару в інноваційному розвитку. Товари є унікальними так, як виготовляються індивідуально.
Ризик втрати покупців	Високий	Відповідно на обмеженій території діє велика кількість підприємств, що надають однаково послуги для відповідних людей – відношення рівнів концентрації збільшується. Між підприємствами відбувається конкуренція в інформаційному залученні споживачів та приверненні їх уваги унікальністю продукції.
Ризик нестабільності постачальників	Середній	В протезно-ортопедичній галузі на комплектуючі протезів (дорогоартісні, якісні, мають імідж) – міжнародні лідери з якими працюють усі вітчизняні організації, інші виробники мають концентрацію в Україні й умови їх діяльності конкурують за співпрацю.
Ризик внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок характеризується високою кількістю конкурентів та розвитком даної галузі. Актуальність даної теми змушує підприємства витратити на рекламу для інформування споживачів та свою інноваційність в продукції.
Коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища	2,14	

Джерело: розроблене автором

Відповідно, за результатами експертної оцінки конкурентних сил розраховують коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність організації ($K_{\text{впливу}}$) (формула (1.1)) [44].

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \times I_{\text{нк}} + 0,2 \times I_{\text{тз}} + 0,3 \times I_{\text{пок}} + 0,1 \times I_{\text{пос}} + 0,2 \times I_{\text{к}} \quad (1.1)$$

Відповідно до розрахованого рівня конкурентного середовища (2,14) на якому діє підприємство ринок протезно-ортопедичних виробів має монополістичну конкуренцію (результат знаходиться в межах 2.0-2.5), який означає, що продукція на ринку є диференційованою. Легкий процес входу та виходу на ринок, підприємства мають обмежений впливати на ціну продукції та багато підприємств-виробників мають схожі товари і послуги.

Для результативності визначено переваги та недоліки, заходи компенсації, які зафіксовані в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Можливості, загрози й компенсації в моделі п'яти сил

Можливості	Загрози	Компенсації
Зниження ціни товарів, що постачаються	Низький рівень визнання серед споживачів	Застосування бренд-менеджменту, PR-заходів
Покращення умов постачання	Відсутність стимулювання осіб, що приймають рішення	Підвищення індивідуалізованості роботи менеджерів зі збуту
Економія на масштабі	Велика кількість конкурентів	Демпінг. Більш тонке позиціонування
Висока інертність споживача	Маленька частка ринку	Інформування споживача про його вигоди
Більші вигоди споживача	Низька лояльність споживача	Стратегія клієнтоорієнтованості
Розширення асортименту	Доступні товари-замінники	Модернізація ринку

Джерело: складено автором на основі [40, 48]

За результатами другого етапу складено перелік ключових питань та проблем поточної ситуації на ринку й визначено стратегічну оцінку альтернатив, як основних дії які потрібно застосовувати щодо їхнього вирішення (табл. 2.12).

Для кожної групи конкурентів (наприклад, як описано М. Портером, для кожного з п'яти видів конкурентоспроможності) існує вичерпний перелік, що перелічує методи, методи та прийоми впливу цих конкурентів на економічну діяльність підприємства.

В результаті проведеної оцінки впливу конкурентних сил, конкурентна структура підприємства є привабливою з точки зору помірного впливу сил та фактичного стану отримання прибутку. Також, завдяки темпам реалізації продукції і її важливості для покупців положення компанії на ринку залишається стабільним. Зростання попиту на протези та ортопедію сприятливо впливає на стан ринку протезно-ортопедичних виробів.

В таблиці 2.12 зображено опис істотних факторів ризику, що можуть вплинути на результати діяльності організації та сформувані заходи щодо управління зазначеними ризиками.

Таблиця 2.12 – Фактори ризику, що впливають на результати діяльності Вінницького КЕПОП

Фактори ризику	Рівень імовірності	Рівень наслідків	Заходи
Посилення конкуренції	Середній	Значний	Підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг шляхом надання послуг максимальної якості та підвищення рівня обслуговування. Збільшення зацікавленості менеджерів зі збуту. Запровадження системи CRM. Підтримка системи бренд-менеджменту.
Зростання операційних витрат	Середній	Значний	Пошук можливостей для оптимізації виробничого процесу та мінімізації матеріальних та прямих трудових витрат. Скорочення адміністративно-управлінських витрат. Дотримання технологічної дисципліни, що дозволить скоротити втрати від браку.
Зменшення попиту на забезпечення осіб з інвалідністю та інших категорій населення технічними та іншими засобами реабілітації внаслідок змін в законодавстві про забезпечення	Середній	Високий	Вчасне реагування на зміни в законодавстві та забезпечення кваліфікаційних вимог, необхідних для надання послуг
Високий рівень зносу основних фондів	Високий	Значний	Зменшення ризику можливе за рахунок фінансування і виконання заходів по ремонту, модернізації і оновленню обладнання
Звільнення працівників	Середній	Високий	Пошук можливостей для навчання, підвищення кваліфікації персоналу та матеріального заохочення працівників. Співпраця з центром зайнятості та учбовими закладами. Запровадження системи CRM.
Виникнення форс-мажорних обставин	Низький	Немає можливості оцінити	Урізноманітнити постачальників. Укладення середньострокові й короткострокові контракти постачання. Розробка планів щодо можливих непередбачуваних ситуацій які можуть трапитися

Джерело: складено автором

Отже, ознайомившись з діяльністю Вінницького КЕПОП та його становищем на ринку протезно-ортопедичних виробів під час військових дій має актуальність у виробництві необхідних засобів. Тому реорганізація підприємства що очікує підприємство під захистом держави не зашкодить роботі, а навпаки дозволить стати вільним в конкурентній боротьбі. А за допомогою попередньо вивчення функціонування ринку, ефективності діяльності конкуренції, конкурентоспроможність підприємства і його продукції матиме більше значення в реалізації її стратегічних планів. Таким чином, модель 5 сил конкуренції М. Портера узагальнює опис зовнішніх

чинників характеристики динаміки конкурентної позиції підприємства протезно-ортопедичної галузі у відповідності до внутрішнього стану середовища організації [49].

На даний момент «Вінницький КЕПОП» займає не провідне місце на ринку України, але одне з перших у Вінницькій області. Таке становлення відбувається за рахунок появи багатьох приватних власників, які користуються благодійністю іноземних спеціалістів та їх можливістю у вільній діяльності і ризикованості. Вінницьке КЕПОП одна із перших компаній що зайняла нішу з реалізації своєї продукції, але залишається неєдиною в цій сфері в даний час. Крім реалізації продукту, дане підприємство займається розробкою, вдосконаленням наявних товарів, створення нових доповнень у протезно-ортопедичних виробках, між тим співпрацюючи з місцевими інноваційними підприємствами. Таким чином, Вінницький КЕПОП є підприємством, що забезпечує повний цикл виробництва та реалізації продукції.

Слабкою стороною, і можливою загрозою для Вінницького КЕПОП, є той факт, що дана фірма не має можливості, на сьогодні, забезпечити підвищення професійного рівня своїх працівників без шкоди самому підприємству та життєдіяльності людини. Цим самим організація перестраховує себе, але ризикує зниженням своє позиції на ринку.

Цінова політика Вінницького КЕПОП не відрізняється від фірм-конкурентів, так як контролюється державою. Відпускна ціна товару не може перевищувати встановлену граничну ціну. У відповідності до цього, за даними внутрішнього аналізу підприємства для Вінницького КЕПОП збитковим є виробництво ортопедичного взуття. Гранична вартість на нього встановлена 2 600 грн, а фактична собівартість є вищою, тому підприємства- конкуренти не виготовляють взуття, а закупають готове. Тому організація зберігає перевагу у виготовленні складного індивідуального взуття у потребі, але втрачає у коштах. Це змушує перекривати її виробництво іншими товарами, наприклад протезами, які є дороговартісними.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Конкурентна стратегія на ринку протезно-ортопедичних виробів

Сучасні тенденції розвитку світової економіки свідчать про прискорення темпів зростання сервісної діяльності, що складає значну частину економіки більшості країн. Сфера послуг, задовольняючи широкий спектр громадських та індивідуальних потреб, сприяє ефективному розвитку економічних та соціальних відносин. Її масштаби розвитку та темпи удосконалення в економічному та соціальному житті суспільства зумовили необхідність удосконалення методів управління компаніями, розробки нових концептуальних підходів та методик, що дозволяють забезпечити високу ефективність їхнього функціонування [52].

В умовах економічної нестабільності та загострення конкурентної боротьби між підприємствами однієї галузі основним завданням сталого розвитку є своєчасне та адекватне реагування на зміни ринкового середовища.

Сучасні можливості галузі підвищили інноваційність споживчих вимог, що є результатом загострення конкурентної боротьби на ринку.

Аналізуючи *життєвий цикл* Вінницького державного протезно-ортопедичного підприємства який знаходиться на ринку України майже 90 років за період свого існування відчув декілька життєвих циклів, що характеризуються певною системою стратегічних цілей та завдань, які постійно підлягали інноваціям часу як в управлінських, так і в виробничих сфера [53]. Завдяки правильному процесу управління підприємством забезпечило високий рівень конкурентоспроможності та ефективної діяльності з метою кращого задоволення потреб споживачів й збереження конкурентних переваг на ринку збуту, збільшуючи тривалість життєдіяльності організації. Сьогодні відповідно до ДОДАТКУ В життєвий цикл перебуває на

переломній стадії між етапом ранньої зрілості або відродження, відповідно до нечіткої ситуації державного управління в майбутньому.

Завдяки механізму управління конкурентоспроможністю організація може вирішити перешкоди із забезпеченням конкурентоспроможності на високому рівні й підвищити конкурентні переваги підприємства [2]. Успіх реалізації механізму залежить від початкового стану, функціональної та структурної організації. Його функціонування має відповідати програмно-цільовій структурі управління, тобто мати повноваження з контролю і забезпечення його реалізації, володіти ресурсними засобами (фінансові, матеріально-технічні і трудові ресурси).

Конкурентоспроможність підприємства залежить від знання ринку та вміння правильно використовувати ту, чи іншу ринкову ситуацію. Тому аналіз конкурентоспроможності краще починати з вивчення перспектив галузі (таблиця 3.1). Таблицю складено з відповідними показниками, максимальна кількість балів за кожною групою - 10.

Таблиця 3.1 – Оцінка перспективи розвитку підприємства в галузі

Показники	Максимальна кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
1. Зростання ринку	9
2. Якість ринку	7
2.1 Стабільність прибутковості	6
2.2 Прихильність покупців	7
2.3 Відношення покупців до торгової марки	9
2.4 Рівень заміни товарами-субститутами	6
2.5 Технологічні обмеження	7
2.6 Розвиток бізнесу, що пов'язаний з після продажного обслуговування	9
3. Пропозиція на ринку	9
Показники конкурентоспроможності	
1. Ринкова позиція	8
1.1 Частка ринку	8
1.2 Збутова мережа	7
1.3 Мережа післяпродажного обслуговування	8
2. Виробничі можливості	7
2.1 Економічні показники виробництва	7
2.2 Доступність сировинних ресурсів	7
2.3 Можливості вносити зміни у продукти	8
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги	7
3.1 Можливості по відношенню до ринкового положення	7
3.2 Здібності до виробничих інновацій	6
3.3 Якість продукції	8

Джерело: складено автором на основі [2, 54]

Для проведення портфельного аналізу «Вінницького КЕПОП» використаємо матрицю привабливості / конкурентоспроможності. Її унікальною особливістю є те, що її можна застосовувати на усіх стадіях життєвого циклу попиту та за різного впливу конкурентних умов.

За результатами таблиці 3.1, середній показник перспектив розвитку галузі склав 8,3 балів, а середній показник конкурентоспроможності – 7,3. На основі результатів, отриманих після дослідження, можна зробити висновок, що для Вінницького КЕПОП раціональним рішенням буде обрати стратегію зростання (посилення активності на ринку), оскільки спостерігаються значні перспективи розвитку галузі, в якій конкурентоспроможність підприємства може знаходитися на рівні вище середньої.

Споживчі переваги і прихильність торговій марці пояснюється тим, що споживачі надають перевагу добре відомим маркам. А наявність прихильності споживачів означає, що для появи нового товару або вихід на новий ринок для виробника потребуватиме значних витрат на рекламу, стимулювання збуту в подоланні існуючих переваг та забезпеченні своєї споживчої бази.

Розвиток бізнесу, що пов'язаний з після продажного обслуговування є актуальним питанням в забезпеченні та підтримці якісного використання товару. В протезно-ортопедичній галузі це гарантійний та післягарантійний термін ремонту та обслуговування. Для протезів термін гарантії становить 3 роки за цей період людина може звернутися, що замінити нефункціонуючі деталі або переробити їх для зручності свого використання.

Завдяки аналізу перспективних галузевих ринків збуту протезно-ортопедичних виробів можна проаналізувати стан підприємства та його дії розвитку в майбутньому. На рисунку 3.1 визначено стадії життєвого циклу галузі та конкурентних позицій у стратегічних групах сфери бізнесу.

Організаційно-економічний механізм включає: обрання конкурентного розвитку, оновлення системи управління персоналом та її трудової мотивації, застосування системи щодо управління якістю та сертифікацією продукції й діяльності, системний підхід щодо до планування виробництва з

використанням технічного і технологічного переозброєння, підвищення якості та конкурентоспроможності товарів, ефективне використання виробничих і фінансових ресурсів, досягнення взаємозв'язку у діяльності всіх ланок та процесів управління, реорганізація фінансово-бухгалтерського аналізу, удосконалення маркетингу з впровадження заходів, що націлені на модернізацію компанії, запровадження особистого іміджу та популярності.

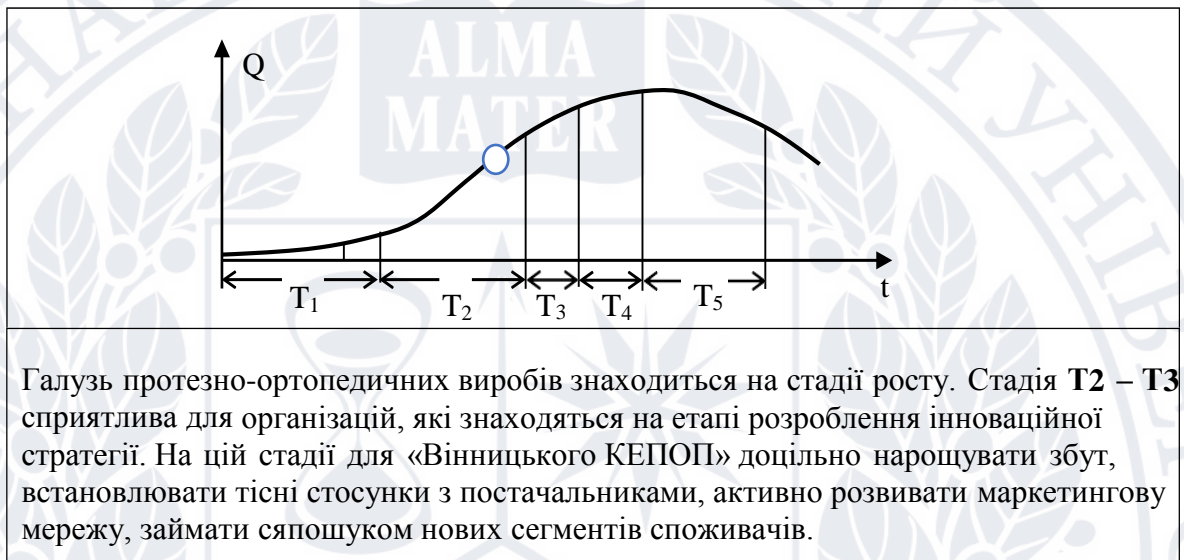


Рисунок 3.1 – Стадії росту галузі

Джерело: складено автором на основі [55, 54]

Блоки організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності знаходяться у взаємозв'язку і цим самим створюють цілісність, що об'єднані за єдиним принципом - вирішення проблеми удосконалення конкурентоспроможності та стійкості на зовнішньому й внутрішньому ринку за допомогою підтримки існуючих і нових конкурентних переваг які можуть адаптуватися до змін ринкового середовища ДОДАТОК Г [57, с. 62].



Рисунок 3.2 – Схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю

Джерело: складено автором на основі [8]

Конкурентне середовище встановлює нові вимоги до розробок організаційно-економічного механізму в управлінні конкурентоспроможністю організації, де ефективність функціонування забезпечувалася під впливом вдосконалення організації виробництва та управління, а ще, й можливістю пристосування до нових умов господарювання. Такі зміни стимулюють компанію виготовляти конкурентоспроможну продукцію для забезпечення ефективної діяльності.

За допомогою аналізу цілей підприємства, сфери його діяльності, його конкурентних можливостей позиції, «Вінницького КЕПОП» готове для реорганізації організаційно-економічного механізму, яке дозволить забезпечити конкуренцію підприємства. Для формування організаційно-економічного механізму Вінницькому КЕПОП необхідна взаємодія та узгодженість між усіма блоками і компонентами.

Таблиця 3.2 – Цілі формування організаційно - економічного механізму

Цілі фірми	Економічні стратегії і засоби досягнення цілей	
	Короткостроковий період	Довгостроковий період
Збільшення масштабів виробництва	Оновлення устаткування, зміни в умовах праці	Повне оновлення та технічне удосконалення основних фондів, підвищення кваліфікації працівників та їх зацікавленості Використання інновацій, закупка готової напівпродуктів
Зростання збуту	Стимулювання збуту, участь у різних виставках, співпраця з лікарнями та іншими медичними закладами, фірмами	Пошук нових ринків збуту, укладення договорів про співпрацю, розвиток маркетингової стратегії та створення системи збуту напівсировини як постачальник
Зростання частки ринку	Модернізація виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, виконання маркетингових планів	Вкладення коштів в перспективні НДДКР, що забезпечують зниження витрат, оновлення продукції, що випускається
Збільшення прибутку	Концентрація у виробництві та збуті високорентабельних товарів	Корегування собівартості виробленої продукції, активне впровадження результатів НДДКР, вдосконалення сервісного обслуговування

Джерело: складено автором

Отже, розуміння конкурентоспроможність підприємства в широкому значенні – це здатність організації досягати поставлених цілей в умовах активної діяльності конкурентів за певний період часу. Таким чином, конкурентна стратегія – це система становлення стійких короткотривалих та довготривалих цілей підприємства, з використанням відповідних засобів і планів в їх досягненні.

3.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції та ризиків «Вінницького КЕПОП»

Конкурентоспроможність продукції є результатом реалізації конкурентоспроможності підприємства, що здійснює безпосередній вплив на економічні показники діяльності підприємства. Так, наприклад, фінансовий потік від затребуваної продукції може стати одним із джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дана категорія, якою виступає продукція має мінливий та динамічний характер (присутній вплив чинника часу) і залежить від багатьох чинників. Так, конкурентоспроможність Вінницького КЕПОП на ринку протезно-ортопедичних виробів передбачає вивчення впливу чинників на відношення споживачів до організації та її продукції, результатом якої є зміна частки продукції на локальному ринку.

При забезпеченні незмінних характеристиках продукції, конкурентоздатність може змінюватися в залежності від дії на нею певних чинників:

- 1) техніко-економічних - залежать від інтенсивності та продуктивності праці, витрат на виробництво і наукоємності, інноваційність продукції;
- 2) комерційних чинників - визначається за умови реалізації товарів на конкретному ринку; розрекламованість (інформативність); імідж фірми; сервіс, що надається;
- 3) нормативно-правових чинників – відображення впливу технічної, морально-етичної і екологічної безпеки у використанні товару на даному ринку, стандарти і норми, патентно-правові вимоги [58, с. 27].

Конкурентоспроможність Вінницького КЕПОП можливо забезпечити завдяки використанню наступних критеріїв та показників: високої виробничої ефективності в господарському процесі, завдяки використанню сучасних основних засобів (техніки, технологій); кваліфікованим працівникам, що здатності формувати та утримувати стійкі конкурентні позиції на ринку, а

також забезпечувати та стримувати стабільний ефект з використанням сучасних принципів управління маркетинговою діяльністю [60, с.112].

Розвиваючий ринок конкуренції вимагає від підприємств створення сприятливих умов для підвищення рівня пропозиції високоякісних товарів та послуг, а також забезпечення інформаційної відкритості, публічності та ринку щодо цін і якості послуг. Це дозволить споживачам вільно вибирати продукцію та послуги, зробить ціну та якість предметом конкуренції.

Портфельна модель визначає сьогодення й майбутнє положення бізнесу з погляду привабливості ринку й здатності бізнесу конкурувати всередині нього. До класичної портфельної моделлю є матриця БКГ (матриця Бостонської консультативної групи) «зростання – частка ринку».

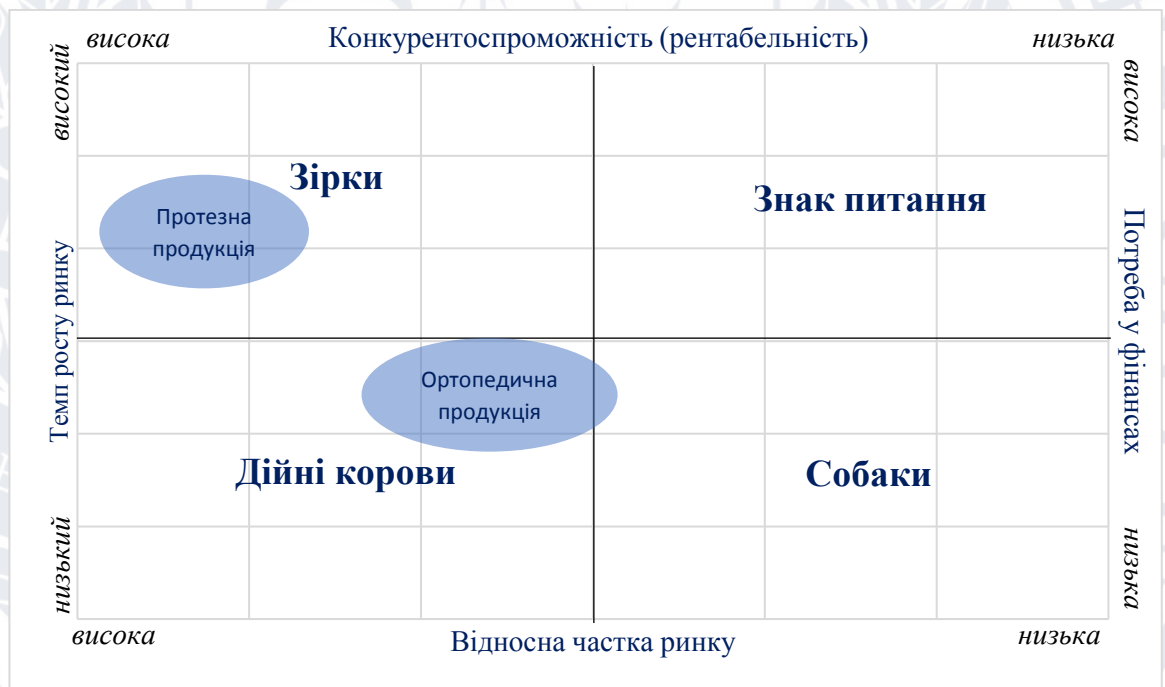


Рисунок 3.3 – Матриця БКГ для Вінницького КЕПОП

Джерело: складено автором

Розглянемо матрицю БКГ для діяльності «Вінницького КЕПОП» за двома основними напрямками виробничої продукції: протезною та ортопедичною.

Відповідно до матриці розглянемо 4 типи товару та відповідні альтернативні стратегії:

1. "Знаки запитання" - це товари які знаходяться на стадії невизначеності, а саме перебувають на початковому етапі життєвого циклу, але діють на перспективному ринку і потребують значних вкладень коштів у підтримку продукту. Для нього характерний високий показник зростання темпу ринку і значних фінансових витрат спрямованих на збільшення частки ринку. Стратегія: інтенсифікація зусиль (перетворення «знаків питання» на «зірок») і вкладання коштів (інвестицій) або елімінація (виключення з портфелю)[62].

2. "Зірки" - це товар, що є лідером даного ринку і перебуває на етапі зростання життєвого циклу, потребує значних коштів для підтримання своєї позиції. Стратегія: використання прибутку та підтримання конкурентних переваг. З часом товари "зірки" можуть перетворюються на "дійних корів".

3. "Дійні корови" - це товари, які активно реалізуються на рику і дають фірмі значні прибутки (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія "збирання врожаю" і підтримання конкурентних переваг або збільшення частки ринку.

4. "Собаки" - це товари, з обмеженим обсягом збуту на ринку, що є найменш привабливою (низька частка ринку і її темпи зростання) або знаходиться на стадії спаду життєвого циклу. Пріоритетною стратегією для таких товарів вважається стратегія елімінації [63, с. 111].

В сучасних економічних умовах виживання організації, не згадуючи про їх розвиток, значно залежить від рівня стратегічного планування. Завдяки чіткому уявленні цілей діяльності підприємства, своєчасному коректуванню цих елементів до змін зовнішнього середовища, конкретного розподілу матеріальних і людських ресурсів, все це може забезпечити успіх підприємницької діяльності. Для виявлення факторів впливу на діяльність організації з боку внутрішнього і зовнішнього середовища, проводиться аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. У цьому і полягає актуальність стратегії підприємства.

Місія Вінницького КЕПОП – «Організація допомоги кожній людині стати здоровою! А людям з особливими потребами відчутти себе повноцінними, здоровими та потрібними суспільству» [64].

Мета – створення умов для оптимального функціонування організму людини та забезпечення комфорту руху.

Стратегічний план розвитку є інструментом оцінки ефективності роботи підприємства. Стратегічний план ВКЕПОП на 2018-2023 роки розроблено відповідно до Закону України “Про управління об’єктами державної власності” та «Методичними рекомендаціями з питань методологічного забезпечення складання середньо- та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур» затвердженими наказом Мінекономрозвитку України від 14.08.2013 №971 [57].

Аналіз SWOT дає змогу оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на підприємство (ДОДАТОК Д).

Ідея SWOT-аналізу заключається в: а) перетворені слабкостей організації в сильну сторону, а погроз – у можливості; б) підтримка та удосконалення сильних сторін фірми відповідно до її можливостей.

На вибір даної стратегії вплинуло те, що:

1. ВКЕПОП з-поміж усіх конкурентів приватної форми власності Вінницької і Чернівецької областей володіє найбільшою часткою ринку.
2. Підприємство має багаторічний досвід.
3. Продукція підприємства є найбільш впізнаваною з-поміж інших виробників аналогічної продукції.
4. Широкий асортимент продукції та її висока якість.
5. Наявність висококваліфікованого персоналу. На підприємстві працює 43 працівника з повною вищою освітою та 30 з неповною вищою освітою. Крім того 3 працівника навчаються без відриву від виробництва в вищих учбових закладах.

6. Організація має постійних постачальників, які доставляють як вітчизняну, так і зарубіжну сировину високої якості.

7. Підприємство постійно аналізує ринок протезно-ортопедичних виробів для впровадження інновацій та кращого технологічного функціонування.

8. Співпраця з надійними та перевіреними постачальниками матеріальних ресурсів та комплектуючих.

9. Працівники підприємства є кваліфікованими професіоналами, що віддані своїй справі та цінностям організації.

Нестабільна економічна ситуації в державі змушує підприємства швидко реагувати на непередбачувані зміни і цим посилювати виконання своєї стратегії, використовуючи внутрішній потенціал. У цій ситуації для Вінницького казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства важливо активно застосовувати усі дії по забезпеченню стійкої позиції на локальному ринку шляхом нарощення своєї частки, покращення якості обслуговування клієнтів, урізноманітнення товарів і послуг, оновлення матеріально-технічної бази з використанням та веденням інноваційних технологій, які вже діють за кордоном, залучення можливих інвесторів що допоможуть посилювати реалізацію конкурентної позиції за короткі строки. Всі попередньо зазначені перспективи розвитку підприємства вимагають здійснення чіткого фінансово-економічного прогнозування з метою прийняття ефективних управлінських рішень [64].

Також важливим умовами забезпечення конкурентних позицій Вінницького КЕПОП на ринку протезування є використання нових наукових підходів в управлінні, а саме стратегічному управлінні. До нього відносять: забезпечення ефективних умов розвитку технологій, техніки в менеджменті; використання розробок та досліджень у науковій сфері (програмно- цільове планування та інші); вдосконалення взаємозв'язків функціонального менеджменту організації усіх процесі протягом життєвого циклу підприємства й відповідно формування системи заходів для його реалізації [36, с. 15].

Аналізуючи діяльність протезно-ортопедичних підприємств на світовому рівні їх конкурентоспроможність продукції знаходиться на високому рівень та має стійке економічне зростання за рахунок інноваційного розвитку.

Загалом у країні існують серйозні проблеми щодо збільшення технологічного рівня виробів для осіб з інвалідністю, хоча загалом цей рівень не можна назвати низьким. Однак існує гостра проблема створення системи постійного підвищення технологічного рівня медичних виробів. У зв'язку з дороговартісним забезпеченням діяльності, обслуговуванням та наявністю великих ризиків впровадження. Багато іноземних компаній пропонують свою допомогу по впровадженні нанотехнологій, створенні біопротезів різних органів, але це все обмежується складністю та доступністю матеріальної бази що потребує великих вкладень та неоправданих очікувань людей в їх ефективності.

Вінницьке КЕПОП поступово вдосконалює свою продукцію оновленим дизайном що є індивідуально підібраним замовником, впровадження у виробництво протезно-ортопедичних виробів сучасних конструкцій комплектуючими (протези) вітчизняного та іноземного виробництва, збільшує випуск взуття з оновленим моделями та складним пошиттям з використанням оновлених матеріалів (кольорова гама натуральної шкіри, нобуку, замши, підшов та інші), застосування сучасної оздоблюваної фурнітури.

Підприємство разом у співпраці з організацією «3D.Farm» та «Центром розвитку майбутнього» започаткували проект "Molding for prothesis" що проводить розробку та моделювання чохлів для протезу нижньої кінцівки за допомогою технології 3D друку. Даний проект мав на меті покращити дизайн протезів (вигляд) та зробити його доступним для кожного споживача. Виріб не користувався популярністю і виробництво його зупинилося.

Отже, інноваційна діяльність даної галузі щодо продукції протезно-ортопедичних виробів знаходиться на стадії вивчення, дослідження.

Інформаційна система оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства виробничій галузі все ще залежить від здібностей та вмінь менеджерів контролювати інформацію, маніпулювати нею, націлювати її на потенційних споживачів.

В сучасних умовах будь-яка організація може забезпечити свою конкурентоспроможність, якщо якість її продукції співпадає або перевищує очікування споживачів. Кожний товар є носієм двох основних властивостей: перша відображає його корисність і відповідність певним потребам споживача і друга, властивість обміну на інші товари. Власне, заради цього продукція і виготовляється, а її основною характеристикою залишається рівень якості, який зумовлює міру придатності цієї продукції задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.

Вимоги побудови на підприємстві системи управління якістю зазначені в структурі міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та ідентифікованого на його основі державному стандарті ДСТУ ISO 9001:2016, що стосується всіх груп процесів системи управління якістю [67].

На Вінницькому КЕПОП діють загальні державні стандарти, які діють до сьогодні. Ними користувалися усі державні та казенні підприємства в складі ПО “Укрпротез”. Тому данні стандарти задокументовані, аналіз якості виробів розроблених у відповідності до сучасних конструкцій залишається актуальним. До функцій начальника технічного відділу входить контроль продукції на виробництві з врахуванням потреб споживача, які зазначені в замовленні з врахуванням індивідуальних вимог. Продукція перед тим, як надійти на склад готової продукції проходить перевірку, ставиться на облік з відповідною розцінкою матеріальних та трудових витрат та перевіркою стандартів якості.

Загалом організація управління якістю продукції передбачає відповідність до стратегії організації, що встановлює відповідні процедури управління і контроль за її діяльністю. Для реалізації розробленої концепції важлива участь усього персоналу підприємства, включаючи робітників цехів,

нищий медичний персонал і обслуговуючих працівників підприємства, які також повинні розуміти цілі та завдання управління, можливості в підвищенні якості продукції, й загалом, зацікавлені в роботі та діяльності організації.

Головними постачальниками протезно-ортопедичних матеріалів і напівфабрикатів [64]:

ТОВ «Парашар Індастріз», ПОГ «Інватех» м. Полтава, ПОГ «Ортосвіт» м. Одеса, «Ортодопомога» м. Харків, Дніпопетровське КЕПОП, Одеське КЕПОП, ТОВ НВФ «Орттех» м. Харків, ФОП Манорік В.І., ТОВ СПОП «А.Є.Брік», Харківське КЕПОП – протезні напівфабрикати та матеріали;

ТОВ «Версавія» м. Львів, ТОВ «Укркожінвест» м. Київ (шкіра для оздоблення та підклатки взуття);

ТОВ «ДЖІ БІ ПЛАСТ» м. Запоріжжя, ТОВ «Львів-пласт» м. Львів (гума, фурнітура, клея, підшви для взуття) та інші.

Продукція підприємства користується попитом і реалізується у повному обсязі на ринку України. Можливе розширення виробництва, підвищення якості продукції і збуту її за готівку.

Відділом матеріально-технічного постачання і маркетингу передбачаються наступні заходи:

проводити роботу по заключенню договорів з постачальниками на предмет закупівлі матеріалів та напівфабрикатів та реалізацію продукції, що випускає підприємство;

постійно слідкувати за ринком протезно-ортопедичних та напівфабрикатів до них. Вивчати цінові та якісні характеристики з метою впровадження їх у виробництво для досягнення високої якості та їх конкурентоспроможності;

вивчаючи ринок знаходити та впроваджувати напівфабрикати розроблені за новими технологіями для досягнення високої якості та більш розширених функціональних можливостей протезно-ортопедичного виробу;

постійно поновлювати рекламну продукцію з розробленим асортиментом та із врахуванням розширених функціональних можливостей нових технологій впроваджених у дане виробництво [64].

для розширення реалізації продукції постійно залучаються засоби масової інформації: Радіостанція «Місто над Бугом»; Газета «Здоров'я на Вінниччині», «RIA»; Вінницьке державне телебачення, телеканал «Віта», «Єдині новини», «ТСН», та інші.

виготовлення рекламних буклетів та їх розповсюдження серед лікувальних, реабілітаційних та курортних установ Вінниччини, брендування службового авто та інше.

розміщення реклами в Інтернеті, поновлення інформації на офіційному сайті підприємства, на сторінці Facebook підприємства.

Ефективне функціонування підприємства цілком залежить від конкурентоспроможності, визначальним фактором якої є якість продукції [4].

Отже, оцінивши сильні та слабкі сторони ВКЕПОП, а також можливості та загрози щодо неї з боку зовнішнього середовища, було зроблено висновок, про обрання стратегії стабільності. Дана стратегія передбачає зосередження уваги на існуючих видах діяльності та їхню підтримку. Завдяки дотриманості стратегії стабільності підприємство піде найпростішим і найменш ризикованим шляхом. Конкретним виявом можна вважати утримання підприємством існуючої частки ринку.

Відповідно до ситуацій, яка сталася на території України дана галузь роботи має актуальність в споживачів на дані товари та послуги, що для Вінницького КЕПОП є можливістю оновлення іміджу та збалансованому зростанню, зміцненню становища на ринку. Хоч дана організація діє вже багато років, відповідно до потреб певної категорії людей уся продукція потребує удосконалення, нових розробок, пошуку нових кваліфікованих людей та навчання працівників, на що сьогодні звертається багато уваги управлінням. Завдяки правильному управлінню, підприємство здатне витримувати внутрішні та зовнішні навантаження, а також зміцнювати

стійкість підприємства під впливом початкової реорганізації, аналізуючи та організовуючи скорочення неконкурентоспроможної продукції її переоцінки, місій, цінностей та людей що її надають.

3.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності «Вінницького КЕПОП»

Конкурентоспроможність як економічна категорія є визначальною в системі управління, а найбільші трансформаційні зміни характеризуються переходом від адміністративних до ринкових методів регулювання, відповідним розвитком конкуренції суб'єктів господарювання та формуванням конкурентного середовища.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту організації, який спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства[34, с.47].

Найважливіше завдання формування конкурентоспроможності Вінницького КЕПОП відповідно до стратегії стабільності є збалансований стан ресурсів підприємства, їх оптимальне поєднання і раціональне використання, із забезпеченням необхідних умов для досягнення в поєднанні з інтересами суспільства і державних інститутів, стратегічних цілей та довгострокових конкурентних переваг (таблиця 3.3).

Також стратегічну стійкість підприємства можна визначити як комплексну характеристику, яка свідчить про здатність підприємства сформувати, розвивати та тривалий час зберігати лідируючі позиції на ринку споживачів товарів та послуг в умовах нестабільного ринкового середовища, обмеженості природних ресурсів, розвинених технологій, забезпечуючи при цьому зростання прибутку та зменшення затрат [14].

Аналізуючи конкурентні переваги Вінницького КЕПОП формується розуміння поточного стану підприємства, що гарантує стабільність перебування на ринку протезно – ортопедичної галузі. Завдяки підтримці

даних факторів можлива тенденція розвитку і дій інших напрямків необхідних для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.3 – Конкурентні переваги Вінницького КЕПОП

Показник	Характеристика
Організаційні конкурентні переваги	
1. Досвід	Підприємство діє на ринку протезно-ортопедичних виробів майже 90 років та має довіру клієнтів до своєї продукції, імідж роботи у відповідній галузі. В своїй діяльності витримує вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.
2. Розмір підприємства	Середнє чи достатньо велике. Має необхідну площу для забезпечення виробничої, управлінської та реабілітаційної діяльності.
3. Фінансова могутність	Фінансується за рахунок коштів Держбюджету, фонду нещасних випадків, власних коштів.
Функціональні конкурентні переваги	
1. Маркетинг	
- ціновий сегмент	Затверджені граничні ціни, що контролюються державою
- споживачі	Є своя вже сформована база постійних клієнтів
2. Виробництво	
- якість товарів	Відповідно до стандартів має високу якість, але можливі покращення, інноваційні нововведення.
- використання екологічно чистих матеріалів	Використання матеріалів, які не несуть шкоди довкіллю. Придбання лише сертифікованої і ліцензованої сировини. За можливості повторне використання або переробка матеріалів.
- використання новітніх технологій виробництва	Основне виробництво товарів відбувається відповідно затверджених норм та стандартів, додатково вводяться нові покращення та розробки.
3. Кадри	
- кваліфікація персоналу	Чисельність працівників складає 103 особи. Підприємство має висококваліфікований персонал та керівництво. Проводяться навчальні курси, семінари, тренінги з підвищенням кваліфікації.
- досвід практичної діяльності персоналу	Злагоджена робота всіх рівнів організації. Підтримка системи підвищення кваліфікації кадрів, навчання нових працівників.
Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем	
1. Налагоджені відносини з постачальниками	Підприємство співпрацює з надійними постачальниками, які доставляють як вітчизняну, так і зарубіжну сировину високої якості.
2. Робота з посередниками	Підприємство співпрацює з надійними торговельними посередниками.

Джерело: складене автором на основі [22, 23, 24]

Досягнення цілі підприємства в забезпеченні конкурентних переваг потребує використання системи взаємозв'язаних методів за усіма його функціональними складовими – маркетингових, фінансово-інвестиційних, матеріально-технічних, адміністративних, інформаційних, логістичних та соціально-психологічних.

У даному випадку керівництву досліджуваного підприємства необхідно враховувати особливості функціонування фірми, як об'єкту дослідження, а саме:

- проведення об'єктивної оцінки існуючого становища підприємства на відповідному ринку;
- забезпечувати підвищення конкурентних позицій в діяльності даної галузі;
- передбачати концепцію змін та доводити необхідність проведення реструктуризації в розвитку підприємства;
- захищати свої інтереси та доводити очікувані результати від змін в удосконаленні фінансово-господарської діяльності підприємства.

До основних механізмів зростання конкурентних позицій Вінницького КЕПОП варто віднести : повне дослідження конкурентів та їх продукції, детальний аналіз потреб клієнтів і співставлення їх очікувань та пропозиції, виважена маркетингова політика яка орієнтована на збут, закупівля високої якості сировини та матеріалів для виробництва високоякісної продукції, модернізація основного капіталу організації для підвищення продуктивності виходу готової продукції за короткі терміни, зниження рівня управлінських витрат, вдосконалення сервісу й механізму обслуговування усіх клієнтів без виключення.

Напрями забезпечення конкурентоспроможності Вінницького КЕПОП:

1. Маркетингова підсистема:

підвищення рівня задоволення потреб споживачів відповідно до наявного вибору продукції та її якості;

участь у розвитку маркетингової інфраструктури цільового ринку;

підвищення зацікавленості споживачів до діяльності підприємства та продукції;

підтримка розробки бренду підприємства, формування іміджу організації;

пошук та залучення нових клієнтів та робота з напрацьованою базою;

моніторинг ринку протезно-ортопедичних виробів та напівфабрикатів з метою впровадження їх у виробництво для досягнення високої якості та їх конкурентоспроможності;

оновлення рекламної продукції з розробленим асортиментом та із врахуванням розширених функціональних можливостей нових технологій; складання та дотримання маркетингової стратегії.

2. Фінансово-інвестиційна підсистема:

аналіз динаміки та контролю поточних витрат підприємства;

ведення необхідної звітної та статистичної інформації;

надання доступу до даних, для прозорості діяльності організації;

придбання сучасного виробничого обладнання;

залучення інвестицій в діяльність даної галузі.

3. Матеріально-технічна підсистема

впровадження сучасних технічних засобів в управління виробничим процесом;

модернізація виробничих площ та реабілітаційних приміщень;

наявність розширеної бази діяльності по виготовленні технічних та інших засобів реабілітації відповідно до Статуту;

проведення аналізу контролю якості матеріалів та напівфабрикатів;

чітке дотримання технологічної дисципліни, що призводить до зменшення витрат від браку.

оновлення технічної бази діяльності з впровадженням новинок науки і техніки:

технічне забезпечення програмними продуктами для виконання цілей підприємства;

розробка виробничих норм за новими технологіями для досягнення високої якості та більш розширених функціональних можливостей;
проведення диференціації продуктів та товарів;
перегляд конкурентних каналів збуту та постачальників.

Адміністративні

поліпшення якості трудових умов роботи;
пошук можливостей для оптимізації виробничого процесу та мінімізації матеріальних та прямих трудових витрат.
скорочення адміністративно-управлінських витрат;
розробка пропозицій щодо подальшого вдосконалення організаційної структури з урахування функціональних обов'язків;
зменшення впливу держави на діяльність підприємства;
підготовка до проведення реорганізації підприємства;
укріплення позицій на ринку у зв'язку з появою багатьох конкурентів.

Інформаційні

започаткування продажу товарів через соціальні мережі;
інформування споживачів через різні канали зв'язку про протезно-ортопедичну галузь;
розробка стандартів комунікації зі споживачем.

Логістичні

удосконалення логістичних схем постачання товарів та напівфабрикатів;
забезпечення цифровізації операцій по закупкам та торгам;
проведення виїзних бригад для обслуговуванні пацієнтів.
характеристика каналів розповсюдження зв'язків з громадськістю,
підтримка іміджу;
надання транспортних та експедиторських послуг по перевезення по території України та інших держав - відповідно до Статуту.

Соціально-психологічні

навчання працівників та підвищення їх кваліфікації;
посилення ролі підприємства у гарантуванні соціальної безпеки;

забезпечення усім необхідним працівників, що працюють в шкідливих умовах праці;

поглиблення соціальної диференціації в протезно-ортопедичної сфері;

удосконалення системи діючих на підприємстві стимулів до праці;

організація корпоративної культури на підприємстві.

Отже, як узагальнююча характеристика - конкурентоспроможність підприємства містить такі складові: здатність організації виготовляти конкурентоспроможну продукцію; вміння правильно використовувати та розробляти конкурентну стратегію, яка була б націлена на підтримку високого рівня конкуренції; наявність чітко діючого механізму організаційно-управлінського функціоналу; першочергова орієнтація діяльності організації на систематичну роботу зі споживачами на даному ринку; впровадження конкурентної стратегії та тактики першочерговості по відношенню до конкурентів; забезпечення висока професійна підготовки кадрів; швидка реакція на негативні фактори та орієнтація на позитивних напрямках внутрішнього середовища підприємства.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день виробники продукції та постачальники послуг знаходяться під тиском конкуренції, що виникла за складних умов в яких перебуває країна, відповідно до яких, з'являються нові питання щодо розвитку та виживання компаній. Здатність тривалий час витримувати конкурентну боротьбу на ринку характеризує таку економічну категорію, як конкурентоспроможність підприємства.

Завдяки практичному використанню даного поняття кожне підприємство має можливість зайняти свою власну нішу на ринку, при цьому формуючи свій конкурентний потенціал за допомогою фінансових, виробничих, трудових, інформаційних, технологічних та інших можливостей, що в загальному створює перспективу розвитку підприємства.

Дослідження теоретичних та методичних аспектів процесу забезпечення конкурентоспроможності на прикладі «Вінницького КЕПОП» дозволило зробити наступні висновки:

1. Визначено, що конкурентоспроможність є підсумковим узагальнюючим показником роботи підприємства на певному ринку, який включає результати аналізу різних виробничих, управлінських і допоміжних підрозділів, підсистем і задіяних ресурсів, а також відображає наявність відносних переваг підприємства перед іншими конкуруючими суб'єктами ринку в певній сфері, що формуються відповідно до ключових факторів конкурентоспроможності або факторів, що визначають можливості даного підприємства, а також конкурентів у досягненні цілей.

2. Досліджено, що ефективне створення конкурентних переваг має базуватися на якісному, кількісному та вартісному підході за рахунок розробки якісних та кількісних характеристик процесу або продукції. Цей підхід до досягнення конкурентних переваг відрізняється від попередніх тим, що зниження собівартості продукції відбувається як за рахунок використання більш дешевої сировини, так і за рахунок впровадження більш продуктивних технологій. Переваги якості досягаються шляхом впровадження нових

продуктів з унікальними або значно покращеними властивостями. Переваги в обслуговуванні клієнтів досягаються за рахунок використання інформаційних технологій та організаційних інновацій.

3. Проведений аналіз фінансової діяльності «Вінницького КЕПОП» показав, що організація є не збитковою й займає вагомую частку на ринку протезно-ортопедичної галузі. Підприємство поступово розвивається та розширює спектр своїх послуг, збільшує прибуток та власний капітал, дбає про зростання обсягів надання послуг та турбується про свій персонал, надаючи сприятливі умови праці.

4. У роботі досліджено основні економічні показники підприємства, законодавчу базу роботи організації, оцінку привабливості галузі за моделлю п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, наведенні конкурентні переваги та заходи покращення стратегічного розвитку Вінницького казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства.

5. Визначено, соціальну важливість діяльності Вінницького КЕПОП для людей з обмеженими можливостями та роль Міністерства соціальної політики в житті організації. Сьогодні вітчизняна протезна галузь відіграє важливу роль, особливо нині, у зв'язку з військовими діями на території України. Що відповідно збільшує кількість постраждалих, які отримують інвалідність та потребують реабілітаційних засобів, а тому питання соціального захисту таких верств населення стає все більш актуальним.

6. Досліджено невідповідність законодавчої частини діяльності державних та казенних підприємств на ринку чистої конкуренції протезно-ортопедичної галузі. Що відповідно до Господарського кодексу дані підприємства не можуть існувати у конкурентоспроможному середовищі й відповідно до виду своєї діяльності повинні залишатися основними монополістами ринку. Аналізуючи ринок протезно-ортопедичних виробів та враховуючи історичний аспект створення під керівництвом ПО «Укрпротез» як монополіста, державні підприємства й надалі працюють за тими нормами та стандартами, що за появи приватних інноваційних підприємств втрачають

своєю перевагою в розвитку й отриманні великого прибутку, а отже появою конкуренції за споживачів та реалізацію товарів.

7. Аналіз конкурентоспроможності підприємства показав, що компанія конкурентоспроможна, має певні конкурентні переваги, деякі з них це високі показники якості та швидкості обслуговування порівняно з конкурентами та тенденції до розширення компанії, створюючи мережу та посилюючи свій бренд.

8. Проаналізувавши конкурентну стратегію на ринку протезно-ортопедичних виробів підприємства, найважливішим завданням формування конкурентоспроможності Вінницького КЕПОП відповідно до стратегії стабільності є збалансований стан ресурсів підприємства, їх оптимальне поєднання і раціональне використання, із забезпеченням необхідних умов для досягнення в поєднанні з інтересами суспільства і державних інститутів, стратегічних цілей та довгострокових конкурентних переваг. Діюча стратегія підприємства за правильного управління здатна сформувати, розвивати та тривалий час зберігати лідируючі позиції на ринку споживачів товарів та послуг в умовах нестабільного ринкового середовища, обмеженості природних ресурсів, розвинених технологій, забезпечуючи при цьому зростання прибутку та зменшення затрат.

9. До основних механізмів зростання конкурентних позицій Вінницького КЕПОП варто віднести : повне дослідження конкурентів та їх продукції, детальний аналіз потреб клієнтів і співставлення їх очікувань та пропозиції, виважена маркетингова політика яка орієнтована на збут, закупівля високої якості сировини та матеріалів для виробництва високоякісної продукції, модернізація основного капіталу організації для підвищення продуктивності виходу готової продукції за короткі терміни, зниження рівня управлінських витрат, вдосконалення сервісу й механізму обслуговування усіх клієнтів без виключення.

10. Визначено, що основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

ретельне вивчення запитів споживачів та аналіз конкуренції; законна рекламна політика; створення нових продуктів і послуг; поліпшення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; комплексне зниження витрат; покращення сервісу в процесі закупівлі та після продажного обслуговування; підвищення якості управління та створення якісного управлінського менеджменту; поліпшення відносин із зовнішнім середовищем; реалізація (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» та «входу» організації; удосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій; аналіз ресурсоемності кожного виробу за етапами його життєвого циклу та впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу. Зниження витрат, диференціація та системна інтеграція також є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності організації необхідно розробити та впровадити комплексні системи заходів, які будуть спрямовані на забезпечення якісної продукції та послуг. А розвиток ринку буде зорієнтований на створені належних умов для збільшення пропозиції якісних товарів і послуг, які будуть відповідати усім очікуванням споживачів, а також забезпечення інформаційної відкритості ринку соціально необхідних виробів та створення сприятливого іміджу вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_.pdf
2. Лазуренко Т. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах диверсифікації діяльності : дис. канд. ек. наук : 6.030601 / Лазуренко Т. В. – Київ, 2019. – 120 с. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>
3. Сутність економічної конкуренції та конкурентоспроможності. // Сталий розвиток економіки. – 2016. – №1. – С. 92. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121162.pdf>
4. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. проф. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300241978.pdf>
5. Корецька О. В. Щодо визначення економічної сутності конкурентоспроможності промислових підприємств. *Наукові праці МАУП*. Вип. 42(3). 222 с.
6. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика/ монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf>
7. Аношин О. С. Побудова системи управління якістю в організації та забезпечення її ефективного функціонування. Тернопіль, 2017. 132 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16808/1/%D0%90%D0%BD%D0%BE%D1%88%D0%B8%D0%BD%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3.pdf> (дата звернення: 15.10.2022).
8. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F.pdf>

9. Богацька Н.М. Сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений, 2017.№ 4. 599–603 с.
10. М. Л. Березіна, О. В. Вараксіна Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства / АГРОСВІТ. 2021. С. 35–42. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21-22_2021/6.pdf
11. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*, 2015. № 11. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31 (дата звернення: 15.10.2022).
12. Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*, 2017. № 11–12 (72). С. 129–134.
13. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. Київ. ВНЗ «Нац. акад. упр.», 2016. № 2(32). С. 130–145.
14. Дідик С. М. Переваги та недоліки стратегії стабілізації як інструменту стратегічного управління підприємством. ДНУ мені Олеся Гончара. URL: <http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment.htm>
15. Воронюк Т. А. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації та євроінтеграції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки, 2016. Випуск 17. С.61-63.
16. Pinyak I. Competitiveness of enterprises and formation of their competitive advantages Iryna Pinyak. Ternopil, Ukraine. 2020. URL:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35251/2/NFEPSEV_2021_Golda_N-Competitiveness_of_enterprises_79-84.pdf.
17. Бакай В. Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2021. №6. С.

272 – 279. URL: <http://journals.khnu.km.ua/wp-content/2022/01/en-2021.pdf> (дата звернення: 15.10.2022).

18. Горошко А. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. №1 (123), 2020. 42–45 с. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)_042_GoroshkoA.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)_042_GoroshkoA.pdf) (дата звернення: 15.10.2022).

19. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ*, 2019. № 4, Т.1.75-81с.

20. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015. Вип. 50. С. 297–301.

21. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*, 2016. № 2, Том 25. С. 79-85.

22. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2018. № 99-100. С.44–48

23. Пашенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*, 2015. № 3. С. 94-100.

24. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. Випуск 3. С. 198–203.

25. Статут Вінницького казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства – Вінниця, 2015. 23 с.

26. Л. Т. Тюпля Підприємства Українського виробничого протезного концерну "Укрпротез" 2014. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/86284-pdprimstva-ukranskogo-virobnichogo-proteznogo-kontsernu-quotukrprotezquot.html> (дата звернення 06.07.2022)

27. Господарсткий кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV URL: <https://ips.ligakon.net/T030436?an=2754>(дата звернення 19.08.2022)

28. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка, 2017. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 15.10.2022).

29. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І., Гринчук Ю.С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Агросвіт, 2019. № 7. С. 3-9. (дата звернення: 15.10.2022).

30. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. В Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42237/1_2021.pdf (дата звернення: 15.10.2022).

31. Фінансова звітність та показники діяльності ВКЕПОП 2020- 2021. с. 40.

32. Фінансова звітність та показники діяльності ВКЕПОП 2019- 2020. с. 40.

33. Власова К. В. Корпоративна соціальна відповідальність – основа інноваційного розвитку підприємств АПК України. Економічний аналіз. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 247-251.

34. Лупак Р. Л. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика, 2016. № 2. С. 98-103.

35. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Соціальна відповідальність: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф.Колота. А. М. : КНЕУ, 2015. 519 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11583/sotsial_vidpovidal_15.pdf;jsessionid=3ADA13D18F1FA401F27F6ECAC3A145B3?sequence=1

36. Забезпечення допоміжними засобами реабілітації (технічними та іншими засобами реабілітаціями) Міністерство соціальної політики. Київ, 2022. URL: <https://www.msp.gov.ua/content/zabezpechennya-tehnichnimi-ta-inshimi-zasobami-reabilitacii.html> (дата звернення 06.07.2022)

37. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навч. посіб. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_2168_88978048.pdf

38. Уряд затвердив перелік державних підприємств, які будуть спрямовані на приватизацію та ліквідацію. Міністерство економіки України, 2022. URL: <https://www.problecon.com/problems-of-economy-2010-91.pdf> (дата звернення 27.10.2022)

39. Видатки держбюджету України. Мінфін. 2022. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>.

40. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: http://www.lute.lviv.ua/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak__Vasilciv.pdf

41. Солнцев С. О., Бажеріна К. В., Гребньов Г. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видво «Політехніка», 2017. – 204 с.

42. Вінницьке обласне відділення Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю Мінсоцполітики, 2021. URL: <https://www.vinrda.gov.ua/news/ostanni-novyny/u-2021-rotsi-vinnytskym-oblasnym-viddilenniam-fondu-sotsialnoho-zakhystu-osib-z-invalidnistiu>. (дата звернення: 15.10.2022).

43. Бурденюк Т. Г. Аналіз конкурентоспроможності підприємства за даними бухгалтерського балансу / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2019. 661-667 с. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/13456789/2706/Burdeniuk.pdf>.

44. Воронюк Т. А. Застосування конкурентних стратегій М. Портера у діяльності кав'ярень. Науковий журнал «Інноваційна економіка», 2018. Випуск 7- 8. С.63-67.

45. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ. Основи, 1997. 390 с.

46. Аудиторський звіт за результатами державного фінансового аудиту Вінницького КЕПОП 01.01.2018 - 20.06.2019 року, 2019. №433. С. 64.
47. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. № 1 (54), 2017. 118 с.
48. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка, 2020. №8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf (дата звернення: 15.10.2022).
49. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки», 2017. № 6. С. 62–65.
50. Гусаковська Т.О., Коротич О.М., Солодовник В.С. Підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Стратег.-іннов. розвиток економ. системи в умовах глобалізації*. наук.-практ., конф., м.Кременчук, 8 лист. 2020р. Кременчук: КРНУ. URL: <http://econ.kdu.edu.ua/uk/tegi/konferenciya>. (дата звернення: 15.10.2022).
51. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Інвестиції практика та досвід. № 8, 2018. С. 14—18.
52. Лозовський О. К., Дячук М.С. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник мну імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки, 2018. № 2 (11). С. 31—35.
53. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. 2020. №4. С. 120. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf (дата звернення 09.07.2022)
54. Коляденко С.В., Стратій А.М. Аналіз фінансових стратегій для підвищення конкурентоспроможностей підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 17—23.

55. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. (Економіка та управління підприємствами). Випуск 8, 2017. С. 405- 410.

56. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Хмельницький, 2015. № 5. С. 153–156.

57. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісн. Харк. нац. аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки, 2015. № 1. 79с.

58. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації, 2020. № 12. С. 135–141.

59. Юрчишина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник, 2019. № 3. С. 135—145.

60. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Наук. віс. Ужгор. нац. університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117

61. Brin P., Nehme M.N. Corporate social responsibility: analysis of theories and models. EUREKA: Social and Humanities, 2019. №. 5. p. 22–3

62. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с. . URL: https://book-ye.com.ua/upload/iblock/1ce/9a018219_dd93_11e6_80c1.pdf

63. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл / Горелов Д.О., Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133с.

64. Стратегічний план розвитку Вінницького казенного експериментального протезно-ортопедичного підприємства на 2018-2023 роки. Вінниця. ВКЕПОП, 2020. С 48

65. Посадові інструкції усіх працівників Вінницького КЕПОП. Вінниця: ВКЕПОП, 2015. С 360.

66. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, затвердження стратегічних планів розвитку державних підприємств» від 7 вересня 2018 року N 465 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN046486>

67. ДСТУ ISO 9001:2015 Система оцінки якості. (ISO 9001:2015, IDT) [Чинний від 2015-21-12]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2015. 32 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

68. Причепя І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. № 3, 2019. С.33

69. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління, 2019. № 6. С. 68–74

70. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті, 2016. Вип. 2. С. 270–274.

71. Akben-Selçuk E. Does firm age affect profitability evidence from Turkey. International Journal of Economic Sciences. 2016. № 3(1). P. 1–9.