

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до випускової роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: Обґрунтування стратегії підвищення
конкурентоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»

Виконала: Калініченко Тетяна Юріївна

студенка 4 курсу,

групи МН-22

(підпис)

/ Калініченко Т. Ю. /

Керівник

(підпис)

/ Ртищев С. А. /

Нормоконтролер

(підпис)

/ Варава Л.М. /

Завідувач кафедри

(підпис)

/ Варава Л.М. /

Кривий Ріг
2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на випускову роботу бакалавра

Калініченко Тетяни Юріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»»

керівник роботи Ртищев Сергій Андрійович, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від **02. 03. 2026 року № 128 с – д/ф**

2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» за 2021–2025 рр.; відкрита корпоративна інформація підприємства; статистичні матеріали щодо розвитку промисловості та транспортного машинобудування України; нормативно-правові акти України з питань діяльності акціонерних товариств, бухгалтерського обліку та фінансової звітності; наукова і навчальна література з менеджменту, стратегічного управління, конкурентоспроможності підприємств, економічного аналізу та маркетингу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- обґрунтувати актуальність теми, визначити мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження;
- розкрити теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити організаційно-управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства;
- визначити методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- надати техніко-економічну характеристику ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»;
- провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2021–2025 рр.;
- оцінити конкурентну позицію підприємства за ключовими критеріями;
- обґрунтувати управлінські та організаційно-технічні заходи підвищення конкурентоспроможності;
- розрахувати очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів;
- провести стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- сформулювати місію, стратегічні цілі та дерево цілей ПАТ «КВБЗ»;
- обґрунтувати вибір загальної та функціональних стратегій розвитку підприємства;
- сформулювати висновки і практичні рекомендації за результатами дослідження.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- узагальнена модель механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- динаміка чистого доходу ПАТ «КВБЗ» за 2021–2025 рр.;
- динаміка чистого прибутку ПАТ «КВБЗ» за 2021–2025 рр.;
- порівняльна оцінка конкурентної позиції підприємства за ключовими критеріями;
- дерево стратегічних цілей ПАТ «КВБЗ»;

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ртищев С. А., канд. екон. наук, доцент	03.03.2026	12.05.2026
Розділ 2	Ртищев С. А., канд. екон. наук, доцент	03.03.2026	02.06.2026
Розділ 3	Ртищев С. А., канд. екон. наук, доцент	03.03.2026	16.06.2026
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	03.03.2026	20.06.2026

7. Дата видачі завдання 03.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускової роботи бакалавра	Строк виконання
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	03.03.2026 05.03.2026
2	Збір матеріалів до випускової роботи бакалавра	06.03.2026 09.04.2026
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускової роботи бакалавра	10.04.2026 23.04.2026
4	Підготовка I розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	24.04.2026 12.05.2026
5	Підготовка II розділу випускової роботи бакалавра та подання його консультанту	13.05.2026 02.06.2026
6	Підготовка III розділу випускової роботи бакалавра та подання його керівнику	03.06.2026 16.06.2026
7	Підготовка вступної частини	17.06.2026 18.06.2026
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	19.06.2026 20.06.2026
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	20.06.2026
10	Попередній захист роботи	22.06.2026
11	Захист роботи у ЕК	24.06.2026

Студентка

_____ Калініченко Т. Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Ртищев С. А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на кваліфікаційну роботу бакалавра студентки спеціальності 073
Менеджмент. Калініченко Т. Ю. «Обґрунтування стратегії підвищення
конкурентоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»». – КНУ,
2026 р.*

Кваліфікаційну роботу бакалавра
виконано на 60 сторінках основного тексту, містить 21 таблицю, 6 рисунків.
При підготовці роботи використано 21 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра:

Обґрунтувати стратегію підвищення конкурентоспроможності ПАТ «КВБЗ»
на основі аналізу фінансово-економічного стану, конкурентного середовища
та ефективності запропонованих заходів.

Завдання дослідження:

Узагальнити теоретико-методичні підходи; виконати техніко-економічний
аналіз підприємства; визначити проблеми і резерви розвитку; сформувати
заходи; оцінити економічний ефект; обґрунтувати загальну і функціональні
стратегії.

Об'єкт дослідження:

Процес забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Предмет дослідження:

теоретико-методичні та прикладні засади формування стратегії підвищення
конкурентоспроможності ПАТ «КВБЗ».

Одержаний економічний ефект (ефективність):

Результат полягає у формуванні комплексної стратегії конкурентного розвитку,
яка поєднує модернізацію виробництва, цифровізацію управління, розвиток
сервісу, оптимізацію витрат і розширення ринків збуту.

Ключові слова:

Конкурентоспроможність, стратегія, ПАТ «КВБЗ», SWOT-аналіз, PEST-аналіз,
модель Портера, економічний ефект.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Організаційно-управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства	17
1.3. Аналітичне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства	25
РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «КРЮКІВСЬКИЙ ВАГОНБУДІВНИЙ ЗАВОД» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	30
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз його фінансового стану	30
2.2. Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства	38
2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	44
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «КРЮКІВСЬКИЙ ВАГОНБУДІВНИЙ ЗАВОД».....	50
3.1. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства	50
3.2. Формування місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	56
3.3. Вибір загальної та функціональних стратегій розвитку підприємства	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є важливою передумовою його стабільного функціонування та подальшого розвитку. Для підприємств транспортного машинобудування це питання набуває особливої актуальності, оскільки їхня діяльність значною мірою залежить від коливань попиту, обсягів державних і корпоративних інвестицій, технічних вимог, вартості металу, логістичних чинників та фінансових можливостей замовників.

ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» належить до провідних підприємств українського вагонобудування. Завод має значний виробничий досвід, кваліфікований персонал і потенціал для виготовлення складної машинобудівної продукції. Разом із тим сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємства більш гнучкого стратегічного підходу. Йдеться не лише про збереження виробничих потужностей, а й про забезпечення прибутковості, оновлення технологічної бази, розширення ринків збуту та зміцнення довіри з боку замовників.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства потребує системного стратегічного аналізу, оцінки його фінансово-економічного стану та визначення ефективності конкретних управлінських рішень. Для ПАТ «КВБЗ» це має практичне значення, адже нестабільність ринку рухомого складу, зростання витрат, ризики постачання та необхідність технологічної модернізації безпосередньо впливають на результати його діяльності.

Метою випускової роботи є обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на основі комплексного дослідження його діяльності, конкурентного середовища та економічної результативності запропонованих управлінських, організаційних і технічних заходів.

Для досягнення поставленої мети в роботі було розглянуто теоретико-методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства,

досліджено організаційно-управлінські аспекти її забезпечення, проведено техніко-економічний і фінансовий аналіз ПАТ «КВБЗ». Також визначено ключові проблеми та резерви розвитку підприємства, сформовано комплекс практичних заходів, розраховано очікуваний економічний ефект і обґрунтовано вибір загальної та функціональних стратегій розвитку.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод».

Методичну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний підхід, інтегральна оцінка, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, експертне оцінювання та прогнозування.

Практичне значення роботи полягає у розробленні рекомендацій, які можуть бути використані для вдосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «КВБЗ», підвищення операційної ефективності, розвитку сервісного напрямку та посилення позицій підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик його здатності стабільно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. У сучасних умовах господарювання підприємства змушені не лише виробляти якісну продукцію, а й постійно вдосконалювати виробничі процеси, контролювати витрати, оновлювати технологічну базу, працювати з клієнтами та підтримувати фінансову стійкість ([11; 12; 14]).

Для промислових підприємств питання конкурентоспроможності має особливе значення, оскільки їхня діяльність залежить від значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів. До них належать рівень технічного оснащення, якість продукції, продуктивність праці, собівартість виробництва, доступність ресурсів, стабільність замовлень, платоспроможність клієнтів, логістичні умови та загальна ситуація на ринку. У таких умовах конкурентоспроможність не може розглядатися як разовий результат, адже вона формується поступово через систему управлінських, виробничих, фінансових і маркетингових рішень.

Особливо актуальним це питання є для підприємств транспортного машинобудування, зокрема для ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Вагонобудування характеризується тривалим виробничим циклом, високою капіталомісткістю, значними вимогами до якості продукції та залежністю від великих замовників. Тому конкурентна позиція підприємства у цій сфері визначається не лише технічними характеристиками продукції, а й здатністю своєчасно виконувати контракти, забезпечувати належний рівень сервісу, контролювати витрати та підтримувати довіру з боку споживачів.

У межах цього розділу конкурентоспроможність підприємства розглядається як складна економічна категорія, що поєднує поточну ефективність діяльності та

довгостроковий потенціал розвитку. Такий підхід є доцільним, оскільки підприємство може мати позитивні результати у короткостроковому періоді, але водночас втрачати майбутні можливості через недостатній рівень інвестицій, застаріле обладнання, слабку інноваційну активність або недостатню роботу з ринком.

У процесі формування стратегії розвитку підприємства важливо враховувати, що окремі групи показників мають різне управлінське значення. Фінансові результати дають змогу оцінити підсумок діяльності підприємства, однак вони не завжди своєчасно відображають зміни, що відбуваються у виробничій, ринковій або організаційній сферах. Натомість виробничі, збутові та якісні показники можуть раніше виявляти ознаки майбутніх ризиків або нових можливостей. Саме тому система оцінювання конкурентоспроможності має бути побудована таким чином, щоб керівництво не лише аналізувало вже отримані результати, а й могло завчасно реагувати на негативні тенденції.

Для підприємств із тривалим виробничим циклом особливого значення набуває стратегічний горизонт планування. Рішення, пов'язані з оновленням обладнання, підготовкою персоналу, удосконаленням продукції або виходом на нові ринки, зазвичай не дають миттєвого ефекту. Водночас саме вони формують основу майбутньої стійкості підприємства. У зв'язку з цим конкурентоспроможність доцільно розглядати не лише як здатність отримувати позитивні результати у поточному періоді, а і як можливість забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнення наукових і прикладних підходів дає підстави визначити конкурентоспроможність підприємства як поєднання його наявного стану та потенціалу майбутнього розвитку. Поточний рівень конкурентоспроможності відображається через фінансові результати, якість продукції, рівень використання виробничих потужностей, собівартість та позиції підприємства на ринку. Перспективні можливості пов'язані з інвестиційною активністю,

інноваційністю, кадровим потенціалом, управлінською гнучкістю та здатністю швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища ([13; 14]).

Для практичного аналізу важливо уникати надто загальних визначень і пов'язувати кожен складову конкурентоспроможності з конкретними критеріями оцінювання. Так, якість продукції може характеризуватися рівнем рекламаций, відповідністю технічним стандартам і стабільністю експлуатаційних характеристик. Виробнича ефективність може оцінюватися через продуктивність праці, фондівіддачу, завантаження потужностей і рівень виробничих витрат. Ринкова позиція підприємства, своєю чергою, визначається стабільністю портфеля замовлень, наявністю постійних клієнтів, диверсифікацією замовників і здатністю підприємства утримувати свою частку ринку.

Методична складність дослідження конкурентоспроможності полягає в тому, що її неможливо повністю охарактеризувати одним універсальним коефіцієнтом. Інтегральна оцінка є корисною для узагальнення результатів, однак вона не повинна замінювати детальний аналіз окремих факторів. Конкурентна позиція підприємства формується під впливом фінансових, виробничих, технологічних, кадрових, ринкових і управлінських чинників. Саме тому в роботі доцільним є поєднання фінансового аналізу, експертного оцінювання, стратегічних інструментів і якісної характеристики внутрішнього стану підприємства ([16; 17]).

У теоретичному аспекті важливо розмежовувати конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність окремого виду продукції. Виріб може мати високі технічні параметри, відповідати вимогам замовника та бути привабливим на ринку, однак це ще не гарантує сильної позиції підприємства загалом. Для промислового виробника важливими є також стабільність поставок, здатність виконувати контракти у встановлені строки, прийнятний рівень ціни, гарантійне обслуговування, фінансова стійкість і організаційна спроможність забезпечувати необхідні обсяги виробництва. Тому оцінка

конкурентоспроможності має охоплювати не лише характеристики продукції, а й можливості підприємства як цілісної виробничо-економічної системи.

Для машинобудівного підприємства суттєве значення має капіталомісткість виробництва. Наявність розвиненої виробничої бази створює передумови для виготовлення складної технічної продукції, однак водночас потребує постійного оновлення основних засобів. Якщо модернізація обладнання відкладається, підприємство поступово стикається зі зниженням продуктивності, зростанням витрат на ремонт, зменшенням технологічної гнучкості та ускладненням виконання сучасних технічних вимог. Отже, інвестиційна складова повинна розглядатися як один із ключових елементів конкурентної стратегії.

Не менш важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності є якість управлінської інформації. Для прийняття обґрунтованих рішень керівництво підприємства має володіти актуальними даними щодо собівартості замовлень, завантаження виробничих дільниць, строків виконання контрактів, обсягу запасів, стану дебіторської заборгованості та потреби в ресурсах. Без такої інформаційної бази стратегічні рішення залишаються переважно декларативними, оскільки їх складно контролювати, оцінювати та своєчасно коригувати.

У межах цієї роботи конкурентоспроможність розглядається як динамічна характеристика підприємства. Її рівень не є сталим, оскільки він змінюється під впливом ринкової кон'юнктури, фінансових результатів, технологічного розвитку, кадрового забезпечення, управлінських рішень та очікувань замовників. Відповідно, стратегія підвищення конкурентоспроможності не може обмежуватися разовими заходами. Вона має передбачати постійний моніторинг ключових показників, виявлення слабких місць і поступове вдосконалення внутрішніх процесів.

Конкурентоспроможність промислового підприємства формується на перетині його внутрішніх можливостей і зовнішніх вимог ринку. У випадку ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» це означає необхідність одночасного

врахування технічних параметрів продукції, економіки виробництва, вимог замовників, рівня сервісного супроводу та довгострокової надійності рухомого складу. Для вагобудівного підприємства недостатньо лише виготовити продукцію відповідно до технічного завдання. Важливо також забезпечити її якість, експлуатаційну надійність, своєчасне виконання контрактів і прийнятний рівень витрат.

Управлінський підхід до конкурентоспроможності передбачає постійне порівняння підприємства не лише з прямими конкурентами, а й з очікуваннями споживачів. Якщо замовники очікують скорочення строків виконання контрактів, ширшого сервісного обслуговування, гнучкішої комплектації або кращих умов співпраці, підприємство має трансформувати ці очікування у конкретні програми змін. У цьому випадку конкурентоспроможність набуває практичного змісту, оскільки вона пов'язується не з абстрактною перевагою на ринку, а з реальними управлінськими діями ([15]).

З методичної точки зору оцінювання конкурентоспроможності повинно мати не лише описовий, а насамперед управлінський характер. Кожен показник у системі аналізу має відповідати на питання, яке рішення необхідно прийняти для покращення позиції підприємства. Якщо показник не дає можливості оцінити проблему, визначити резерв або обґрунтувати управлінську дію, його практична цінність є обмеженою. Тому система оцінювання має бути орієнтована на підтримку стратегічного управління.

Для машинобудівного підприємства особливо важливим є баланс між технічною диференціацією продукції та контролем витрат. Високий технічний рівень виробів підвищує їхню цінність для замовника, однак за відсутності ефективного управління собівартістю це не завжди забезпечує належну прибутковість. Підприємство повинно одночасно підтримувати якість, виконувати технічні вимоги, контролювати виробничі витрати та забезпечувати економічну доцільність кожного замовлення.

Таким чином, теоретичні положення щодо конкурентоспроможності мають бути адаптовані до специфіки ПАТ «КВБЗ». Конкурентні переваги такого

підприємства не формуються швидко або випадково. Вони є результатом тривалого накопичення виробничого досвіду, розвитку конструкторських компетенцій, інвестицій у технологічну базу, підтримання якості продукції та формування довіри з боку замовників. Саме тому стратегія підвищення конкурентоспроможності має враховувати як поточні проблеми, так і довгострокові напрями розвитку.

До основних складових конкурентоспроможності ПАТ «КВБЗ» можна віднести технічний рівень продукції, стабільність якості, рівень собівартості, фінансову стійкість, інноваційний потенціал, ефективність управління виробництвом і здатність підтримувати довгострокові відносини із замовниками. Кожна з цих складових має власне значення, проте найбільший ефект досягається тоді, коли вони розвиваються узгоджено. Наприклад, технічне оновлення продукції має супроводжуватися контролем витрат, а розширення ринку збуту — належним рівнем сервісу та виконанням контрактних зобов'язань.

Оцінювання конкурентоспроможності повинно спиратися не тільки на абсолютні значення показників, а й на їхню динаміку. Зростання доходу без підвищення рентабельності не може вважатися достатньою ознакою покращення конкурентної позиції. Так само скорочення витрат без контролю якості може призвести до репутаційних втрат і зниження довіри замовників. Отже, аналіз має бути комплексним і враховувати взаємозв'язок між фінансовими, виробничими та якісними параметрами діяльності.

Стійкі конкурентні переваги ПАТ «КВБЗ» пов'язані з наявною виробничою базою, конструкторськими компетенціями, досвідом виконання складних замовлень і репутацією на ринку рухомого складу. Водночас ці переваги потребують постійної підтримки. Без технологічного оновлення, розвитку персоналу, підвищення операційної ефективності та активної роботи із замовниками навіть сильні сторони підприємства можуть поступово втрачати своє значення.

З управлінської точки зору конкурентоспроможність має бути пов'язана з відповідальністю окремих підрозділів підприємства. Виробничі служби відповідають за строки, якість і ефективність виконання замовлень. Фінансовий блок забезпечує ресурсну стійкість, контроль витрат і платоспроможність. Маркетинговий напрям формує роботу із замовниками, аналізує ринкові потреби та підтримує збут. Кадрова політика відповідає за розвиток компетенцій, мотивацію персоналу та збереження професійного потенціалу. Лише за умови узгодженої роботи цих напрямів підприємство може підтримувати стабільні конкурентні позиції.

У межах роботи конкурентоспроможність підприємства трактується як його здатність створювати довгострокову цінність для замовника та водночас забезпечувати позитивний фінансовий результат. Такий підхід дозволяє поєднати інтереси ринку й самого підприємства. З одного боку, продукція має відповідати потребам клієнтів за якістю, строками, технічними характеристиками та сервісом. З іншого боку, підприємство повинно отримувати достатній економічний результат для подальшого розвитку, модернізації та виконання своїх зобов'язань.

Під час використання відкритих даних у процесі аналізу необхідно дотримуватися обережності. Окремі числові показники можуть змінюватися залежно від періоду, джерела інформації або методики розрахунку. Тому аналітичні висновки доцільно формувати з акцентом на тенденції, причинно-наслідкові зв'язки та загальну динаміку, а не лише на механічне відтворення окремих значень. Такий підхід дає змогу зробити оцінку більш обґрунтованою та корисною для прийняття управлінських рішень.

Управлінські заходи щодо підвищення конкурентоспроможності доцільно впроваджувати поетапно. Це дозволяє уникнути надмірного навантаження на фінансові ресурси, виробничі потужності та персонал підприємства. Поетапність також дає можливість оцінювати проміжні результати, коригувати окремі рішення та знижувати ризики впровадження. Для підприємства з тривалим

виробничим циклом та значною капіталомісткістю такий підхід є більш обґрунтованим, ніж одночасне запровадження великої кількості змін. ([18]).

Отже, конкурентоспроможність ПАТ «КВБЗ» слід оцінювати як практичну здатність підприємства утримувати замовників, контролювати витрати, підтримувати якість, оновлювати продукцію та забезпечувати стабільність виробничих процесів. Вона охоплює як поточну ефективність, так і перспективу розвитку. Саме поєднання цих двох складових дозволяє підприємству не лише зберігати ринкові позиції, а й формувати основу для майбутнього зростання.

Найбільш суттєвими складовими конкурентоспроможності в цьому контексті є якість і технічний рівень продукції, виробнича ефективність, фінансова результативність, інноваційність, сервісний супровід і управлінська гнучкість. Вони визначають реальну здатність підприємства виконувати замовлення, забезпечувати відповідність продукції вимогам ринку, підтримувати прийнятну собівартість і формувати довіру замовників. Тому під час аналізу важливо не обмежуватися загальними характеристиками, а пов'язувати кожен висновок із конкретними можливостями для управлінського вдосконалення.

Таким чином, теоретико-методичні основи конкурентоспроможності підприємства мають прикладне значення для подальшого дослідження діяльності ПАТ «КВБЗ». Вони дають змогу визначити ключові фактори впливу, сформувати систему показників, оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також обґрунтувати напрями стратегічних змін. У подальшому це створює основу для розроблення практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Зміст підходу	Практичне значення для ПАТ «КВБЗ»
Ринковий	Оцінює здатність підприємства утримувати та розширювати позиції на цільових ринках.	Дає змогу визначати залежність від замовників і перспективи розширення збуту.
Ресурсний	Пов'язує конкурентоспроможність із виробничими, фінансовими, кадровими та технологічними ресурсами.	Показує, які внутрішні резерви можуть бути використані для зростання.
Продуктовий	Акцентує увагу на якості, технічному рівні, ціні та сервісі продукції.	Є ключовим для оцінки вагонів як складної машинобудівної продукції.
Фінансовий	Оцінює здатність підприємства генерувати прибуток, підтримувати ліквідність і фінансову стійкість.	Дозволяє пов'язати стратегію з очікуваним економічним ефектом.
Інтегральний	Поеднує кількісні й якісні критерії в єдину систему оцінювання.	Забезпечує комплексне порівняння поточного та прогнозного стану підприємства.

Таблиця 1.2 – Система показників оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства

Група показників	Основні індикатори	Напрямок управлінського використання
Фінансові	Чистий дохід, валовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність продажу, ліквідність.	Оцінка фінансової результативності та стійкості.
Виробничі	Фондовіддача, завантаження потужностей, продуктивність праці, рівень браку.	Виявлення резервів підвищення ефективності виробництва.
Ринкові	Частка ринку, портфель замовлень, диверсифікація клієнтів, експортна активність.	Оцінка позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Інноваційні	Обсяг інвестицій у модернізацію, кількість нових виробів, цифровізація процесів.	Визначення здатності підприємства до оновлення.
Управлінські	Швидкість ухвалення рішень, якість планування, система KPI, ризик-менеджмент.	Підвищення організаційної гнучкості та контроль виконання стратегії.

Рисунок 1.1 – Узагальнена модель механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства



Зворотний зв'язок забезпечує уточнення цілей і повторне коригування управлінських рішень

1.2. Організаційно-управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Організаційне забезпечення стратегії підвищення конкурентоспроможності передбачає чіткий розподіл відповідальності між підрозділами та посадовими особами. Якщо управлінські заходи визначені загально і не закріплені за конкретними виконавцями, зростає ризик їх формального впровадження. У такому разі стратегія може залишатися лише на рівні документа, не перетворюючись на реальні зміни у виробництві, фінансах, роботі з персоналом чи взаємодії із замовниками. Тому кожна рекомендація має супроводжуватися визначенням відповідального підрозділу, очікуваного результату, строків реалізації та показників контролю.

Управлінська гнучкість є однією з важливих умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах нестабільного попиту та змін ринкової кон'юнктури. Підприємство повинно мати можливість своєчасно переглядати виробничі плани, коригувати пріоритети закупівель, змінювати графіки виконання замовлень і швидко реагувати на нові вимоги клієнтів. При цьому гнучкість не означає відсутність порядку в управлінні. Навпаки, вона потребує більш якісного планування, оперативної аналітики, чіткої координації між службами та здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

Важливу роль у реалізації стратегії відіграє система мотивації персоналу. Вона має бути пов'язана зі стратегічними пріоритетами підприємства, а не обмежуватися лише виконанням поточних виробничих завдань. Якщо оплата праці, преміювання та оцінювання результатів роботи не враховують якість продукції, дотримання строків, економію ресурсів, продуктивність праці та результати підрозділу, працівники не завжди мають достатню зацікавленість у досягненні довгострокових цілей. Тому конкурентоспроможність підприємства має не лише виробничу чи фінансову, а й управлінську та кадрову основу.

Організаційна складова конкурентоспроможності проявляється передусім у тому, наскільки узгоджено працюють усі підрозділи підприємства. Для

вагонобудівного заводу це має особливе значення, оскільки виробничий цикл є складним і послідовно поєднує конструкторську підготовку, закупівлю матеріалів, механічну обробку, зварювальні роботи, складання, контроль якості, випробування та сервісний супровід продукції. Порушення або затримка на будь-якому з цих етапів може вплинути на виконання всього замовлення, збільшити витрати та погіршити взаємодію із замовником.

Система управління має забезпечувати не тільки виконання поточних завдань, а й накопичення організаційного досвіду. Якщо підприємство не аналізує причини відхилень за строками, якістю, витратами або ресурсним забезпеченням, воно ризикує повторювати однакові помилки у наступних проєктах. Тому доцільним є впровадження післяпроєктного аналізу виконаних контрактів. Такий підхід дозволяє виявляти типові проблеми, визначати причини перевитрат або затримок, оцінювати ефективність управлінських рішень і закріплювати успішні практики для майбутньої роботи.

Одним із важливих інструментів організаційно-управлінського забезпечення є система ключових показників ефективності. Для ПАТ «КВБЗ» вона може охоплювати своєчасність виконання замовлень, рівень браку, продуктивність праці, оборотність запасів, дотримання бюджету проєкту, завантаження виробничих потужностей і рівень задоволеності замовників. Перевага такого підходу полягає в тому, що стратегічні цілі стають конкретними, вимірюваними та зрозумілими для відповідальних підрозділів. Завдяки цьому керівництво може не лише визначати загальні напрями розвитку, а й контролювати практичне виконання запланованих заходів ([21]).

Організаційно-управлінські зміни мають впроваджуватися з урахуванням людського фактора. Навіть технічно правильні рішення можуть не забезпечити очікуваного результату, якщо працівники не розуміють їхньої мети, не мають необхідних компетенцій або не бачать власної ролі у процесі змін. Саме тому програма підвищення конкурентоспроможності повинна передбачати навчання персоналу, прозору внутрішню комунікацію, пояснення очікуваних результатів і формування мотивації до спільного досягнення цілей підприємства.

Для практичного управління конкурентоспроможністю керівництво підприємства має регулярно отримувати достовірну інформацію про стан витрат, виконання замовлень, виробниче завантаження, рівень браку, строки виконання контрактів, забезпеченість ресурсами та фінансові результати. Без такої інформаційної бази управлінські рішення часто приймаються із запізненням, коли проблема вже вплинула на собівартість, якість або взаємовідносини із замовниками. Тому інформаційне забезпечення управління є важливою умовою своєчасного реагування на внутрішні та зовнішні зміни.

Організаційна структура підприємства повинна забезпечувати швидке проходження інформації між підрозділами. У складному машинобудівному виробництві затримка управлінської або технічної інформації може бути не менш небезпечною, ніж нестача матеріалів чи обладнання. Несвоєчасне повідомлення про зміну технічних вимог, дефіцит комплектуючих або відхилення від графіка може призвести до зриву календарних планів, додаткових витрат і погіршення якості виконання контракту. Тому ефективна комунікація між службами є важливим елементом конкурентоспроможності.

Впровадження КРІ доцільно здійснювати не формально, а з безпосередньою прив'язкою до реальних бізнес-процесів підприємства. Для виробничих підрозділів ключовими мають бути строки виконання робіт, якість продукції, рівень браку, продуктивність праці та використання обладнання. Для фінансової служби важливими є контроль витрат, оборотність активів, виконання бюджетів і платоспроможність. Для маркетингового напрямку значення мають портфель замовлень, рівень клієнтської взаємодії, стабільність співпраці із замовниками та пошук нових ринкових можливостей. Такий розподіл показників дозволяє зробити систему управління більш адресною та результативною.

Особливе значення має комунікація змін усередині підприємства. Якщо персонал розуміє причини модернізації, нових процедур або перегляду управлінських підходів, опір змінам зменшується, а ймовірність успішного впровадження зростає. Працівники повинні бачити не лише вимоги керівництва,

а й практичний зміст запропонованих рішень: підвищення якості, стабільність замовлень, покращення умов роботи, зниження втрат і зміцнення позицій підприємства. Тому стратегія має супроводжуватися внутрішнім інформуванням, навчанням і залученням персоналу до реалізації змін.

Таким чином, організаційно-управлінський аспект виступає практичним механізмом, за допомогою якого ресурси підприємства перетворюються на реальні конкурентні переваги. Наявність виробничої бази, кваліфікованих кадрів або технічного потенціалу сама по собі не гарантує високої конкурентоспроможності. Важливо, щоб ці ресурси були правильно організовані, скоординовані та спрямовані на досягнення конкретних стратегічних результатів.

Організаційно-управлінське забезпечення конкурентоспроможності охоплює планування, координацію, контроль, мотивацію, інформаційне забезпечення та управління ризиками. Саме ці елементи дають змогу перетворити стратегічні наміри на конкретні програми, бюджети, графіки, показники та управлінські дії. Без такої системи стратегія залишається загальною декларацією, тоді як для підприємства важливим є практичний результат — своєчасне виконання замовлень, контроль витрат, підтримання якості та зміцнення довіри клієнтів ([16; 19]).

У системі управління ПАТ «КВБЗ» особливо важливо забезпечити узгодженість виробничих, фінансових, маркетингових і кадрових рішень. Кожне відхилення у цих напрямках може впливати на строки виконання контрактів, собівартість продукції, завантаження потужностей і фінансовий результат. Наприклад, виробничий підрозділ не може ефективно виконувати замовлення без своєчасного ресурсного забезпечення, фінансова служба не може планувати витрати без достовірних виробничих даних, а маркетинг не може формувати реалістичний портфель замовлень без розуміння виробничих можливостей підприємства.

Для ПАТ «КВБЗ» організаційно-управлінське забезпечення конкурентоспроможності має стратегічний характер, оскільки підприємство

працює у капіталомісткій галузі з тривалим виробничим циклом. У таких умовах короткострокові рішення швидко відображаються на витратах, завантаженні обладнання, потребі в оборотних коштах і фінансовому результаті. Водночас довгостроковий ефект залежить від здатності підприємства оновлювати продукцію, адаптувати систему управління, розвивати персонал і підвищувати ефективність внутрішніх процесів.

Показники управління необхідно оцінювати у взаємозв'язку, оскільки покращення одного параметра не повинно погіршувати інші. Наприклад, скорочення строків виконання замовлення не може досягатися за рахунок зниження якості, а економія витрат не повинна призводити до погіршення технічного рівня продукції або збільшення ризиків у майбутньому. Тому управлінська система має бути збалансованою та орієнтованою не лише на поточну економію, а й на стабільність, якість і довгострокову надійність підприємства.

Практична логіка управління конкурентоспроможністю передбачає визначення відповідальних осіб, строків, ресурсів і контрольних показників для кожного заходу. Це дозволяє уникнути розмитості у виконанні стратегії та забезпечує можливість контролю результатів. Якщо для певного заходу не визначено виконавця, джерело фінансування, строк реалізації або очікуваний ефект, його складно оцінити з управлінської точки зору. Тому деталізація заходів є необхідною умовою їх практичного впровадження.

Конкурентні переваги підприємства потребують постійної організаційної підтримки. Навіть сильний виробничий потенціал може використовуватися неефективно, якщо відсутні належне планування, контроль якості, управління ризиками, координація підрозділів і система оцінювання результатів. Для ПАТ «КВБЗ» це особливо важливо, оскільки підприємство працює з великими замовленнями, складною продукцією та високими вимогами до строків і технічних параметрів. Відповідно, організаційна система має забезпечувати не лише виконання окремих функцій, а й узгодженість усієї діяльності.

Організаційно-управлінське забезпечення має бути пов'язане з відповідальністю конкретних підрозділів і регулярним аналізом досягнутих результатів. Виробництво повинно відповідати за строки, якість і використання потужностей, фінансова служба — за витрати, бюджети та ліквідність, маркетинг — за портфель замовлень і роботу із замовниками, кадровий напрям — за розвиток компетенцій і мотивацію персоналу. Такий підхід дає змогу розглядати конкурентоспроможність не як абстрактну характеристику підприємства, а як результат узгодженої роботи всієї системи управління.

Вихідною тезою організаційно-управлінського підходу є те, що система управління повинна перетворювати місію та стратегічні цілі підприємства на конкретні програми, бюджети, графіки, завдання і показники контролю. Саме через управлінські інструменти стратегія набуває практичного змісту. Якщо підприємство декларує необхідність підвищення конкурентоспроможності, але не визначає механізмів її досягнення, очікувані зміни можуть залишитися нереалізованими. Тому важливо, щоб стратегічні орієнтири були безпосередньо пов'язані з діяльністю підрозділів.

Розвиток системи управління має також соціальне значення. Від ефективності організаційних рішень залежить стабільність зайнятості, професійний розвиток персоналу, рівень внутрішньої комунікації та взаємодія підприємства з регіональною економікою. Для великого промислового підприємства, такого як ПАТ «КВБЗ», це має особливу вагу, оскільки його діяльність впливає не лише на фінансові результати самого заводу, а й на суміжні виробництва, постачальників, місцевий ринок праці та економічну активність регіону.

Аналітичні висновки щодо управління конкурентоспроможністю повинні враховувати як кількісні показники, так і якісні характеристики. До кількісних параметрів можна віднести строки виконання замовлень, витрати, продуктивність, рівень браку, оборотність запасів і фінансові результати. Водночас не менш важливими є якість комунікації, швидкість ухвалення рішень, готовність персоналу до змін, рівень взаємодії між службами та здатність

керівництва координувати різні напрями діяльності. Поєднання цих характеристик дає більш повне уявлення про реальний стан управлінської системи.

Поетапність організаційних змін є важливою умовою їх успішного впровадження. Якщо зміни запроваджуються одночасно в усіх підрозділах без належної підготовки, це може створити перевантаження для персоналу, фінансової служби, виробництва та управлінського апарату. Поступовий підхід дозволяє зменшити опір працівників, перевірити ефективність нових рішень, своєчасно внести корективи та забезпечити більш стабільне впровадження стратегії. Для підприємства з тривалим виробничим циклом така логіка є особливо доцільною.

Отже, управлінська складова є не допоміжним елементом, а необхідною умовою практичної реалізації стратегії конкурентного розвитку. Саме через систему управління підприємство визначає цілі, розподіляє ресурси, координує підрозділи, контролює результати та реагує на зміни зовнішнього середовища. Без належного організаційного забезпечення навіть обґрунтована стратегія може не дати очікуваного ефекту.

У межах дослідження організаційно-управлінське забезпечення конкурентоспроможності розглядається як частина загальної системи управління підприємством. Для ПАТ «КВБЗ» це має принципове значення, оскільки результат у вагонобудуванні формується одночасним впливом виробничих, фінансових, ринкових, технологічних і кадрових факторів. Якщо один із цих елементів не узгоджений з іншими, підприємство може втрачати конкурентні позиції навіть за наявності потужної виробничої бази, досвіду виконання складних замовлень і кваліфікованого персоналу.

Найбільш суттєвими складовими організаційно-управлінського забезпечення є стратегічне планування, проєктне управління, координація підрозділів, мотивація персоналу, цифровізація, контроль ризиків і система оцінювання результатів. Вони визначають практичну здатність підприємства виконувати замовлення, підтримувати якість продукції, забезпечувати

прийнятну собівартість, адаптуватися до змін ринку та формувати довіру замовників. Тому під час аналізу важливо не обмежуватися загальними твердженнями, а пов'язувати кожен висновок із конкретними управлінськими діями, які можуть реально посилити конкурентні позиції ПАТ «КВБЗ» ([16; 21]).

Таблиця 1.3 – Порівняння методів стратегічного аналізу в управлінні конкурентоспроможністю

Метод	Що дозволяє оцінити	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.	Зручний для узагальнення та формування стратегічних напрямів.	Залежить від експертності оцінювачів і може бути надто загальним.
PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.	Дозволяє врахувати макросередовище.	Не дає кількісної оцінки прямого впливу.
Модель Портера	Конкурентний тиск у галузі.	Пояснює силу покупців, постачальників, конкурентів і замінників.	Потребує доповнення внутрішнім аналізом.
Коефіцієнтний аналіз	Фінансову стійкість, ліквідність, рентабельність, оборотність.	Дає кількісну базу для управлінських рішень.	Відображає минулі результати, а не завжди майбутній потенціал.
Інтегральна оцінка	Комплексний рівень конкурентоспроможності.	Поєднує різні групи показників.	Потребує обґрунтованих ваг і порівняльної бази.

Наведене порівняння свідчить, що кожен із методів стратегічного аналізу має власне функціональне призначення і не може повністю замінити інші інструменти оцінювання. SWOT-аналіз є зручним для узагальнення внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх загроз, проте його результати значною мірою залежать від якості експертних оцінок. PEST-аналіз дозволяє врахувати вплив макросередовища, що є особливо важливим для промислових підприємств, діяльність яких залежить від економічної ситуації, державної політики, технологічних змін і соціальних чинників.

Модель Портера доцільно використовувати для оцінки рівня галузевого конкурентного тиску, сили постачальників і покупців, а також загрози появи товарів-замінників. Водночас цей метод потребує доповнення внутрішнім аналізом, оскільки не розкриває ресурсний потенціал самого підприємства.

1.3. Аналітичне обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для коректного визначення резервів підвищення конкурентоспроможності недостатньо обмежуватися загальними висновками щодо потреби в модернізації чи збільшенні обсягів продажу. Важливо конкретизувати, які саме процеси потребують удосконалення, які ресурси необхідні для реалізації змін і за якими показниками можна буде оцінити результат. Такий підхід робить рекомендації більш прикладними та придатними для використання в управлінській практиці ([17; 20]).

Аналітичні висновки мають враховувати реальні можливості підприємства. Якщо певний захід потребує значних капітальних вкладень, його доцільність слід оцінювати з урахуванням фінансової стійкості. Якщо йдеться про вихід на нові ринки, необхідно брати до уваги вимоги потенційних клієнтів, питання сертифікації, логістики та післяпродажного обслуговування.

Напрями підвищення конкурентоспроможності повинні формуватися як відповідь на конкретно виявлені проблеми. Якщо підприємство стикається з нестабільністю доходів, пріоритетом має бути диверсифікація замовлень. Якщо основною проблемою є висока собівартість, увагу потрібно зосередити на виробничій ефективності. Якщо стримувальним фактором виступає технологічне старіння, першочергового значення набуває модернізація виробничої бази.

Під час обґрунтування заходів важливо визначати не лише очікуваний ефект, а й умови його досягнення. Наприклад, цифровізація управління може дати результат лише за наявності якісних даних, підготовленого персоналу та готовності підрозділів працювати за новими процедурами. Розширення ринків збуту, своєю чергою, можливе за умови відповідності продукції вимогам замовників і здатності підприємства виконувати контракти без порушення строків.

Таким чином, аналітичне обґрунтування виступає проміжною ланкою між теоретичними положеннями та практичними рекомендаціями. Воно дає змогу

уникнути випадкового набору заходів і сформуванню послідовну програму дій, у якій кожен елемент спрямований на конкретний результат і пов'язаний із загальною стратегією розвитку підприємства.

Аналітичне обґрунтування напрямів розвитку передбачає визначення пріоритетів. Підприємство не може одночасно реалізувати всі можливі проекти, оскільки фінансові, кадрові та організаційні ресурси є обмеженими. Тому першочерговими мають бути ті рішення, які забезпечують вимірюваний ефект, знижують критичні ризики та підтримують довгострокові конкурентні переваги.

Для ПАТ «КВБЗ» доцільно розглядати кілька основних груп резервів: виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові та інноваційні. Виробничі резерви пов'язані зі скороченням втрат, простоїв і нерационального використання ресурсів. Фінансові — з оптимізацією оборотного капіталу та підвищенням фінансової стабільності. Маркетингові резерви передбачають розширення кола замовників і зменшення залежності від окремих контрактів. Кадрові резерви стосуються зростання продуктивності праці, а інноваційні — оновлення продукції, технологій і управлінських процесів ([16; 18]).

Окремої уваги потребує ризик залежності від обмеженої кількості великих замовників. Для машинобудівних підприємств це є типовою проблемою, оскільки окремі контракти можуть суттєво впливати на річні фінансові результати та завантаження виробничих потужностей. Саме тому диверсифікацію ринків збуту та розвиток сервісних послуг доцільно розглядати не лише як маркетинговий напрям, а і як інструмент стабілізації доходів.

Аналітичний блок роботи має практичну цінність лише тоді, коли його результати можна використати для вибору стратегії. Тому подальший аналіз підприємства доцільно зосередити на показниках, які безпосередньо характеризують конкурентну позицію: доходи, прибутковості, продуктивності праці, структурі витрат, фінансовій стійкості, завантаженні потужностей і здатності до оновлення продукції.

Аналітичний етап повинен завершуватися не загальним переліком проблем, а визначенням пріоритетних напрямів дій. Для підприємства з

обмеженими ресурсами важливо встановити, які заходи можуть дати відносно швидкий результат, а які потрібно розглядати як довгострокові інвестиції. До короткострокових резервів можна віднести контроль витрат, нормування запасів, удосконалення планування та підвищення договірної дисципліни. До довгострокових — оновлення обладнання, цифровізацію, розробку нових продуктів і розвиток сервісної моделі.

У роботі застосовується принцип практичної достатності. Це означає, що обрані методи аналізу мають не перевантажувати дослідження, а забезпечувати необхідну основу для прийняття управлінських рішень. Саме тому доцільним є поєднання фінансового аналізу, інтегральної оцінки та стратегічних матриць, які дозволяють комплексно оцінити стан підприємства й обґрунтувати подальші напрями розвитку.

Особливість ПАТ «КВБЗ» полягає в тому, що значна частина результатів його діяльності залежить від взаємодії виробничого планування та ринкового попиту. Підприємство має одночасно забезпечувати ефективність внутрішніх процесів і враховувати характер зовнішніх замовлень. Тому аналіз конкурентоспроможності повинен охоплювати як виробничі, фінансові та кадрові можливості, так і стан попиту, структуру клієнтів та перспективи ринку.

Отже, подальше дослідження має бути спрямоване на перетворення виявлених резервів у систему конкретних заходів із визначенням очікуваної ефективності. Аналітичне обґрунтування напрямів розвитку повинно показати, які саме проблеми знижують конкурентоспроможність підприємства, які резерви можуть бути використані насамперед і які управлінські рішення є найбільш реалістичними в поточних умовах.

Для ПАТ «КВБЗ» найбільш важливими є резерви у виробництві, фінансах, маркетингу, персоналі та інноваціях, оскільки саме ці сфери безпосередньо впливають на конкурентну позицію підприємства. Їх оцінювання має стратегічний характер, адже підприємство працює у капіталомісткій галузі з тривалим виробничим циклом. У таких умовах короткострокові рішення швидко позначаються на витратах, завантаженні потужностей і фінансовому результаті,

тоді як довгостроковий ефект залежить від здатності оновлювати продукцію та адаптувати систему управління.

Показники необхідно аналізувати у причинно-наслідковому зв'язку. Зміна собівартості безпосередньо впливає на рентабельність, стан запасів — на оборотність коштів, стабільність замовлень — на завантаження потужностей, а якість планування — на строки виконання контрактів. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати окремі відхилення, а й пояснювати їх причини та визначати можливі управлінські рішення ([17; 20]).

Аналітична логіка роботи передбачає послідовне виявлення проблеми, пояснення її причин, визначення резервів і вибір заходів, ефективність яких можна перевірити економічними розрахунками. До внутрішніх резервів підприємства належать скорочення простоїв, оптимізація запасів, підвищення якості планування, зменшення матеріальних втрат і раціональніше використання виробничих ресурсів.

Аналітичне обґрунтування має бути пов'язане з відповідальністю конкретних підрозділів, оскільки кожен резерв виникає у певній функціональній зоні підприємства. Виробничі резерви залежать від організації процесів і використання обладнання, фінансові — від управління витратами та оборотним капіталом, маркетингові — від роботи із замовниками, кадрові — від продуктивності та компетенцій персоналу, інноваційні — від готовності підприємства до оновлення продукції й технологій.

Вихідною тезою дослідження є те, що резерви конкурентоспроможності слід оцінювати не окремо один від одного, а як взаємопов'язану систему виробничих, фінансових, ринкових і кадрових можливостей. Такий підхід має прикладне значення, оскільки результати аналізу використовуються для формування заходів у другому розділі та подальшого обґрунтування стратегії у третьому розділі.

Усі розрахунки доцільно розглядати як основу для управлінських висновків, а не як самоціль. Головним результатом аналізу є вибір реалістичних напрямів розвитку, які можуть бути впроваджені з урахуванням ресурсів, ризиків

і стратегічних цілей підприємства. Поетапність аналізу дозволяє уникнути випадкового набору рекомендацій і забезпечує логічний зв'язок між проблемами, заходами та очікуваними результатами.

Таблиця 1.4 – Ключові проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності ПАТ «КВБЗ»

Проблемна зона	Прояв проблеми	Можливий резерв	Очікуваний результат
Виробництво	Тривалі виробничі цикли, потреба в оновленні обладнання.	Модернізація критичних ділянок, Lean-підхід, диспетчеризація.	Зменшення простоїв і собівартості.
Фінанси	Нестабільність прибутку, потреба в оборотних коштах.	Контроль запасів, управління дебіторською заборгованістю.	Покращення ліквідності та оборотності.
Ринок	Залежність від великих замовників і циклічності попиту.	Диверсифікація клієнтів, експорт, сервісні доходи.	Стабілізація портфеля замовлень.
Продукція	Потреба у підвищенні доданої вартості.	Оновлення моделей, сервісні пакети, життєвий цикл продукції.	Посилення продуктової переваги.
Персонал	Ризик втрати кваліфікованих кадрів.	Навчання, наставництво, мотивація за KPI.	Зростання продуктивності та якості.

Таблиця 1.4 узагальнює основні проблемні зони діяльності ПАТ «КВБЗ» та можливі резерви їх подолання. Її зміст показує, що підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує не одного окремого рішення, а комплексу взаємопов'язаних заходів. Зокрема, виробничі проблеми доцільно вирішувати через модернізацію критичних ділянок і впровадження елементів ощадливого виробництва, тоді як фінансові труднощі потребують посилення контролю витрат, управління оборотним капіталом і дебіторською заборгованістю.

Окрему увагу слід приділити ринковим резервам. Залежність від великих замовників підвищує ризик нестабільності доходів, тому диверсифікація клієнтської бази, розвиток експорту та сервісних послуг можуть стати важливими інструментами стабілізації портфеля замовлень. Для продукції підприємства важливим напрямом є не лише оновлення моделей, а й підвищення доданої вартості через сервісні пакети, життєвий цикл продукції та індивідуалізацію технічних рішень під потреби замовників.

РОЗДІЛ 2. ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПАТ «КРЮКІВСЬКИЙ ВАГОНБУДІВНИЙ ЗАВОД» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз його фінансового стану

ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» належить до промислових підприємств машинобудівного комплексу України та спеціалізується на виробництві рухомого складу залізничного транспорту. Для обраної теми це підприємство є показовим, оскільки його конкурентоспроможність формується під впливом кількох взаємопов'язаних чинників: виробничої дисципліни, технологічного рівня, платоспроможного попиту з боку перевізників, державної політики у сфері транспортної інфраструктури та здатності працювати на зовнішніх ринках ([4; 6]).

З управлінської точки зору ПАТ «КВБЗ» має складну виробничу систему, яка охоплює основні цехи, допоміжні підрозділи, конструкторську та технологічну підготовку виробництва, служби контролю якості, постачання, збуту, фінансово-економічного аналізу та управління персоналом. Така структура дає змогу виконувати повний цикл робіт, однак водночас підвищує вимоги до координації між підрозділами, своєчасності управлінських рішень і контролю за виконанням виробничих планів.

Номенклатура продукції підприємства включає вантажні вагони різних типів, пасажирські вагони, вузли, комплектуючі та інші вироби машинобудівного призначення. Широта асортименту може розглядатися як конкурентна перевага, оскільки вона розширює можливості підприємства щодо роботи з різними групами замовників. Водночас її ефективне використання потребує стабільного завантаження виробничих потужностей, своєчасного постачання матеріалів, якісного планування та здатності адаптувати виробництво до різних типів контрактів.

Під час аналізу діяльності ПАТ «КВБЗ» важливо враховувати, що фінансові результати у машинобудуванні можуть суттєво змінюватися залежно від структури замовлень. Виробництво пасажирського рухомого складу, вантажних вагонів, запасних частин або комплектуючих має різну матеріаломісткість, трудомісткість і рівень прибутковості. Тому загальна динаміка доходу повинна доповнюватися якісним аналізом продуктового портфеля та структури реалізації.

Стан основних засобів є одним із важливих факторів конкурентоспроможності підприємства. Навіть за наявності значного виробничого потенціалу високий рівень зношеності обладнання може збільшувати собівартість, подовжувати цикл виконання замовлень і підвищувати ризик виробничих збоїв. Тому результати фінансового аналізу доцільно розглядати у зв'язку з технічним станом виробництва, потребою в модернізації та можливостями інвестиційного оновлення.

ПАТ «КВБЗ» доцільно оцінювати як підприємство, діяльність якого значною мірою залежить від кон'юнктури інвестиційного попиту. Його продукція використовується у транспортній інфраструктурі, тому попит формується не лише кінцевими споживачами, а й рішеннями великих корпоративних і державних замовників. Це підвищує значення стратегічного планування, довгострокової роботи з ключовими клієнтами та здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Оцінка фінансового стану має показати, чи здатне підприємство фінансувати розвиток без надмірного посилення ризиків. Якщо прибутковість є нестабільною, модернізаційні заходи необхідно реалізовувати поетапно, поєднуючи власні ресурси, контроль витрат і можливе залучення позикового капіталу в межах безпечного рівня. Такий підхід дозволяє уникнути надмірного фінансового навантаження та зберегти стійкість підприємства.

У практичному вимірі техніко-економічний аналіз створює базу для вибору стратегії розвитку. Саме він дає змогу визначити, чи має підприємство достатні ресурси для диференціації продукції, чи необхідно насамперед

знижувати витрати, які напрями потребують інвестицій і які показники мають перебувати під постійним управлінським контролем. Тому техніко-економічна характеристика повинна не лише описувати масштаби діяльності, а й показувати, наскільки наявний потенціал використовується для досягнення конкурентних результатів.

Для ПАТ «КВБЗ» важливими об'єктами аналізу є виробничі потужності, рівень їх завантаження, структура продукції, забезпеченість персоналом, стан основних засобів і здатність адаптувати виробництво до різних видів замовлень. Крім того, необхідно оцінювати не лише обсяги реалізації, а й співвідношення доходу, собівартості, прибутку, чисельності працівників і продуктивності праці. Саме поєднання цих показників дає більш повне уявлення про ефективність діяльності підприємства.

Фінансовий аналіз має враховувати специфіку вагонобудування, де значна частина витрат формується ще до отримання остаточного фінансового результату. Тривалий виробничий цикл потребує достатнього обсягу оборотного капіталу, а затримки оплати або зміна графіків постачання матеріалів можуть суттєво впливати на ліквідність підприємства. Тому аналіз фінансового стану повинен охоплювати не лише прибутковість, а й платоспроможність, оборотність запасів, структуру витрат і стан розрахунків із контрагентами.

Під час оцінювання динаміки показників важливо розрізняти тимчасові коливання та стійкі тенденції. Наприклад, зростання доходу в окремому році може бути пов'язане з виконанням великого контракту, але не гарантувати стабільності майбутніх надходжень. Водночас зниження показників може бути наслідком короткострокового спаду попиту або затримки замовлень. Тому аналіз має поєднувати оцінку результатів звітного періоду з характеристикою портфеля замовлень і ринкових перспектив.

З управлінської точки зору фінансові коефіцієнти повинні бути пов'язані з конкретними рішеннями. Якщо погіршується оборотність запасів, необхідно переглядати систему планування закупівель і складського управління. Якщо знижується рентабельність, слід аналізувати структуру витрат і маржинальність

окремих видів продукції. Якщо зростає дебіторська заборгованість, потрібне посилення договірної та платіжної дисципліни. Отже, фінансовий аналіз має бути інструментом управління, а не лише описом минулих результатів.

Вагонобудування має значну залежність від інвестиційних циклів. У періоди активного оновлення рухомого складу підприємство може швидко нарощувати дохід і завантаження потужностей, тоді як у роки спаду попиту виникають ризики недозавантаження виробництва, зростання питомих витрат і зниження фінансової результативності. Це потребує гнучкого планування, диверсифікації замовлень і пошуку додаткових напрямів використання виробничих можливостей.

Структура витрат ПАТ «КВБЗ» зумовлює необхідність постійного контролю матеріальних ресурсів. Метал, комплектуючі та енергоресурси формують значну частину собівартості продукції, тому управління закупівлями, запасами та виробничими втратами має безпосередній вплив на фінансовий результат. За таких умов навіть незначне підвищення ефективності використання матеріалів може позитивно позначитися на конкурентоспроможності підприємства.

Фінансові показники доцільно доповнювати виробничими характеристиками. Якщо прибуток зростає, але обладнання залишається застарілим, це може свідчити про відкладення необхідних інвестицій і ризик майбутнього зниження ефективності. Якщо модернізація здійснюється без контролю окупності, вона також може створювати фінансові ризики. Тому оцінка стану підприємства повинна поєднувати аналіз прибутковості, маржинальності, продуктивності праці, оборотності запасів, ліквідності та технічного рівня виробництва.

Техніко-економічна характеристика ПАТ «КВБЗ» має стратегічне значення, оскільки підприємство працює у капіталомісткій галузі з тривалим виробничим циклом. У таких умовах короткострокові рішення швидко впливають на витрати, завантаження потужностей і фінансовий результат, однак довгострокова стійкість залежить від здатності оновлювати продукцію,

модернізувати виробничу базу та адаптувати систему управління до нових вимог ринку.

Практична логіка аналізу передбачає зіставлення техніко-економічних показників із можливими управлінськими рішеннями щодо витрат, завантаження потужностей і структури замовлень. Виробнича база підприємства є важливою перевагою, однак вона потребує постійного оновлення. У разі відкладення модернізації технологічне старіння може поступово знижувати цінову та якісну конкурентоспроможність продукції.

Техніко-економічна характеристика має бути пов'язана з відповідальністю функціональних підрозділів за результат. Виробництво відповідає за ефективне використання потужностей, якість і строки виконання замовлень; фінансовий блок — за ресурсне забезпечення, ліквідність і контроль витрат; збутові підрозділи — за формування портфеля замовлень і роботу з клієнтами. Такий підхід дозволяє розглядати фінансовий стан не ізольовано, а як результат взаємодії всіх основних напрямів діяльності підприємства.

У цьому підрозділі вихідною є теза про те, що фінансовий стан підприємства необхідно оцінювати як базу для вибору реалістичних заходів підвищення конкурентоспроможності, а не лише як підсумок минулих результатів. Розгляд техніко-економічних показників має також соціальний вимір, оскільки результати діяльності ПАТ «КВБЗ» впливають на зайнятість, стабільність суміжних виробництв і економічну активність регіону.

Оскільки частина відкритих даних може уточнюватися залежно від джерел та періоду публікації, основний акцент у дослідженні зроблено на тенденціях і співвідношенні показників, що мають управлінське значення. Саме такий підхід дає змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо поточного стану підприємства, його ресурсних можливостей, фінансових обмежень і подальших напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»

Ознака	Характеристика	Значення для конкурентоспроможності
Повна назва	ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»	Формує впізнаваність підприємства на ринку рухомого складу
Галузь	Машинобудування, вагонобудування	Визначає залежність від інвестицій у транспортну інфраструктуру
Основна продукція	Вантажні та пасажирські вагони, вузли, комплектуючі	Забезпечує диверсифікацію виробничої програми
Ринкова орієнтація	Внутрішній ринок України та потенційні зовнішні ринки	Потребує адаптації продукції до вимог різних замовників
Ключові ресурси	Виробничі потужності, конструкторська база, персонал	Виступають джерелом довгострокових конкурентних переваг
Основні ризики	Нестабільність попиту, подорожчання матеріалів, зношеність фондів	Потребують активної системи стратегічного управління

Для фінансової оцінки використано динамічний підхід, який дає змогу побачити не лише абсолютні значення показників, а й напрям їх зміни. У роботі застосовано дані за п'ять років, що відповідає вимозі методичних рекомендацій щодо використання статистичної інформації щонайменше за три роки. Показники за 2025 рік у роботі доцільно розглядати як відкриті звітні або попередні дані, які перед остаточним поданням роботи бажано звірити з офіційною фінансовою звітністю підприємства ([5; 6; 7]).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових результатів ПАТ «КВБЗ» за 2021–2025 рр.

Рік	Чистий дохід, млн грн	Валовий прибуток, млн грн	Опер. результат, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Валова маржа, %	Чиста маржа, %
2021	2356.2	-18.4	-151.0	-86.3	-0.8	-3.7
2022	4100.5	838.6	521.2	386.7	20.5	9.4
2023	4200.3	184.9	-193.5	-143.1	4.4	-3.4
2024	3767.4	452.8	122.2	81.4	12.0	2.2
2025	2300.0	0.9	-119.0	-124.0	0.0	-5.4

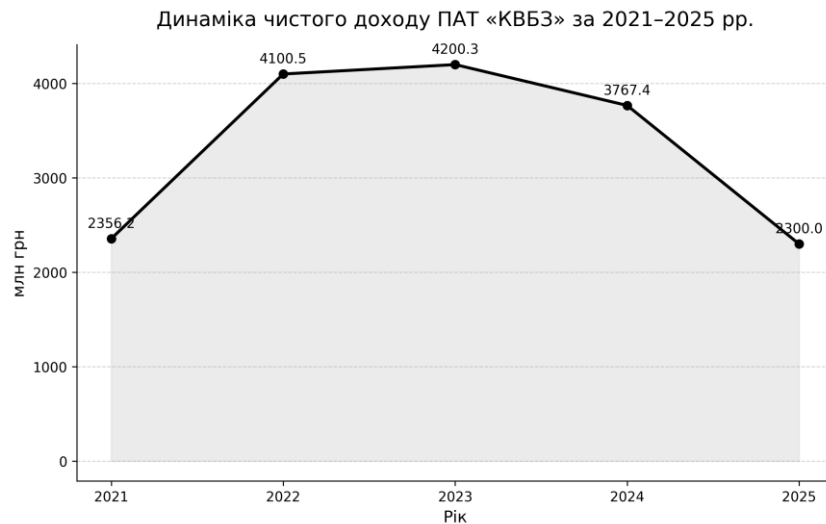


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу ПАТ «КВБЗ» за 2021–2025 рр.

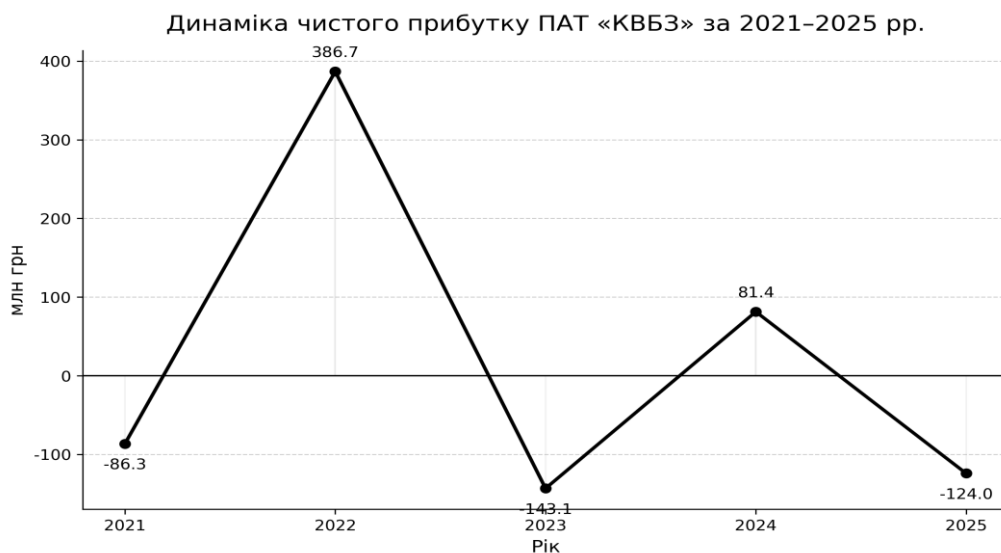


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку ПАТ «КВБЗ» за 2021–2025 рр.

Наведені дані свідчать про нестабільний характер фінансових результатів. Після покращення показників у 2022 році підприємство зіткнулося з коливаннями прибутковості, що проявилось у збитках 2023 та 2025 років. Така динаміка не означає втрати виробничого потенціалу, але демонструє високу чутливість результатів до завантаження виробництва, структури замовлень, цін на матеріали, логістичних витрат і загальної кон'юнктури ринку ([5; 8]).

У 2024 році підприємство змогло отримати позитивний чистий фінансовий результат, однак його рівень не був достатнім для формування стійкої траєкторії

розвитку. У 2025 році зниження доходу та повернення до збитковості вказують на необхідність більш активного управління витратами, диверсифікації замовлень і підвищення частки продукції з більшою доданою вартістю.

Таблиця 2.3 – Розрахункові показники фінансового стану ПАТ «КВБЗ»

Рік	ROA, %	ROE, %	Поточна ліквідність	Коеф. автономії	Оборотність активів
2021	-2.1	-3.2	1.51	0.64	0.56
2022	8.7	12.7	1.57	0.69	0.92
2023	-3.1	-5.0	1.33	0.63	0.91
2024	1.7	2.7	1.47	0.63	0.79
2025	-2.6	-4.4	1.28	0.61	0.49

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічна вартість активів} \times 100\%$$

Показники рентабельності активів та власного капіталу підтверджують, що головною проблемою підприємства є не лише обсяг виробництва, а й здатність перетворювати виробничий потенціал у стабільний фінансовий результат. При від'ємному чистому прибутку ROA та ROE також набувають від'ємних значень, що погіршує інвестиційну привабливість підприємства ([2; 3; 17]).

Коефіцієнт поточної ліквідності у розрахунковому періоді залишається в межах, які дають підстави говорити про наявність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Водночас зростання дебіторської заборгованості та запасів може створювати ризик заморожування коштів. Для вагонобудівного підприємства це особливо важливо, оскільки виробничий цикл є матеріаломістким і потребує значних оборотних ресурсів ([17; 20]).

Фінансовий аналіз показує, що підприємство має зберегти баланс між підтриманням виробничої програми та контролем за витратами. Просте збільшення обсягів виробництва без підвищення маржинальності не забезпечить стійкого ефекту. Тому подальші заходи мають бути спрямовані на модернізацію, скорочення виробничих втрат, підвищення якості планування і посилення комерційної роботи.

2.2. Обґрунтування управлінських та організаційно-технічних заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Запропоновані заходи мають бути спрямовані не на формальне нарощування обсягів виробництва, а на покращення якості економічного результату. Для підприємства важливо збільшувати випуск продукції лише за умови, що це забезпечує прибутковість, стабільне завантаження виробничих потужностей і не створює додаткових фінансових ризиків ([17; 20]).

Модернізацію виробництва доцільно розпочинати з тих ділянок, які найбільше впливають на строки виконання замовлень, якість продукції та рівень витрат. Такий підхід дозволяє зосередити інвестиції на найбільш проблемних напрямках і отримати практичний ефект без необґрунтованого розпорошення ресурсів ([16; 18]).

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є розвиток сервісної складової. Сервіс забезпечує продовження взаємодії із замовником після реалізації продукції, підвищує рівень довіри, формує додаткові джерела доходу та дає підприємству інформацію про реальні потреби клієнтів. Це особливо важливо для машинобудівного підприємства, де довгострокові відносини із замовниками мають значний вплив на стабільність портфеля замовлень.

Цифровізація управління повинна забезпечити прозорість даних щодо замовлень, запасів, витрат, виробничого завантаження та виконання календарних графіків. Наявність оперативної і достовірної інформації зменшує ризик управлінських помилок, дає змогу швидше реагувати на відхилення та підвищує якість планування. Тому цифрові рішення мають розглядатися не як окремий технічний інструмент, а як елемент загальної системи управління конкурентоспроможністю ([21]).

Отже, комплекс заходів має бути не набором розрізнених ініціатив, а єдиною програмою дій, у якій кожен елемент підтримує загальну мету — зміцнення конкурентних позицій підприємства. Така програма повинна

поєднувати виробничі, фінансові, організаційні, кадрові та маркетингові рішення.

На основі проведеного аналізу можна визначити, що підвищення конкурентоспроможності ПАТ «КВБЗ» має спиратися на поєднання організаційних, технологічних, фінансових і ринкових заходів. Окреме рішення не здатне суттєво змінити позицію підприємства, якщо воно не пов'язане із загальною логікою розвитку. Тому доцільним є формування комплексу заходів, який охоплює модернізацію виробництва, оптимізацію витрат, цифровізацію управління запасами, розвиток сервісу та посилення роботи із замовниками.

Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності має базуватися на результатах аналізу, а не на загальних рекомендаціях, які не враховують специфіку вагонобудівного виробництва. Для ПАТ «КВБЗ» найбільш важливими складовими такої програми є оновлення виробничої бази, управління витратами, розвиток сервісної моделі, цифровізація управлінських процесів і підвищення відповідальності функціональних підрозділів.

Для підприємства ці заходи мають стратегічне значення, оскільки ПАТ «КВБЗ» працює у капіталомісткій галузі з тривалим виробничим циклом. У таких умовах короткострокові рішення швидко впливають на витрати, завантаження потужностей і фінансовий результат, тоді як довгостроковий ефект залежить від здатності підприємства оновлювати продукцію, модернізувати виробництво та адаптувати систему управління до змін ринку.

Під час оцінювання запропонованих заходів необхідно враховувати їх взаємозв'язок. Модернізація виробництва без розвитку сервісної та маркетингової складової не гарантує стабільного попиту. Водночас активізація роботи із замовниками не матиме належного результату, якщо підприємство не зможе забезпечити виробничу стабільність, якість продукції та виконання контрактних зобов'язань у встановлені строки.

Практична логіка формування заходів передбачає їх поділ на швидкі організаційні рішення та довгострокові технічні напрями, що потребують інвестицій. До першої групи можна віднести посилення контролю витрат,

удосконалення планування, покращення взаємодії між підрозділами та запровадження системи відповідальності за результати. До другої — модернізацію обладнання, цифровізацію виробничих процесів, розробку нових продуктів і розвиток сервісної інфраструктури.

Важливою перевагою ПАТ «КВБЗ» є накопичений виробничий досвід, який може бути використаний для формування пропозицій, орієнтованих на конкретні потреби замовників. Такий підхід дозволяє підприємству не лише виконувати стандартні замовлення, а й пропонувати більш гнучкі технічні, сервісні та організаційні рішення.

Обґрунтування заходів має бути пов'язане з відповідальністю конкретних служб і підрозділів. Без визначення виконавців, строків реалізації, необхідних ресурсів і контрольних показників рекомендації залишаються декларативними. Тому кожен запропонований захід повинен мати практичний механізм реалізації та критерії оцінювання результату.

Вихідною тезою роботи є те, що програма заходів має створювати комплексний ефект: знижувати витрати, підвищувати якість продукції, розвивати сервіс, зміцнювати роботу із замовниками та посилювати ринкову позицію підприємства. Саме поєднання цих напрямів дозволяє перейти від окремих покращень до системного підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація запропонованих заходів має також кадровий аспект. Будь-які технічні або організаційні зміни потребують підготовки персоналу, оновлення внутрішніх процедур, навчання працівників і формування мотивації до досягнення спільних результатів. Без цього навіть економічно обґрунтовані рішення можуть не забезпечити очікуваного ефекту.

Очікувані результати заходів слід оцінювати обережно, з урахуванням можливої зміни попиту, вартості матеріалів, доступності фінансування та загальної ринкової ситуації. Це дає змогу уникнути завищених очікувань і сформувати більш реалістичний підхід до планування.

Поетапність впровадження дозволяє спочатку отримати організаційний ефект, а вже потім спрямовувати ресурси на більш капіталомісткі напрями

модернізації. Такий підхід знижує фінансове навантаження, дає можливість оцінювати проміжні результати та своєчасно коригувати програму дій.

Таким чином, запропоновані заходи мають бути складовими єдиної програми, яка поєднує виробництво, фінанси, маркетинг і персонал. Їх практична цінність полягає у тому, що вони спрямовані не лише на покращення окремих показників, а й на формування стійких передумов для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «КВБЗ» у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.4 – Факторне узагальнення впливу ключових чинників на прибутковість підприємства

Фактор	Характер впливу	Орієнтовний вплив	Управлінська реакція
Обсяг реалізації	Зниження реалізації зменшує покриття постійних витрат	-2,1 в.п. до рентабельності	Активізація збуту, укладання довгострокових контрактів
Матеріальні витрати	Подорожчання металу та комплектуючих підвищує собівартість	-1,8 в.п.	Переукладання договорів, нормування запасів
Завантаження потужностей	Нерівномірне завантаження збільшує питомі витрати	-1,2 в.п.	Гнучке планування виробничої програми
Продуктивність праці	Низька продуктивність підвищує трудомісткість одиниці продукції	-0,9 в.п.	Навчання, KPI, Lean-проекти
Якість і рекламції	Додаткові витрати на доопрацювання зменшують маржу	-0,5 в.п.	Посилення контролю якості на ранніх стадіях

Факторне узагальнення свідчить, що найбільший вплив на прибутковість мають обсяг реалізації, матеріальні витрати та завантаження потужностей. Саме ці напрями доцільно розглядати як пріоритетні при розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності. При цьому управління витратами не повинно зводитися до механічного скорочення ресурсів, оскільки для машинобудівного підприємства надмірна економія може негативно позначитися на якості продукції ([17; 20]).

Таблиця 2.5 – Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПАТ «КВБЗ»

Критерій	Вага	Оцінка, балів	Зважена оцінка	Коментар
Виробничий потенціал	0,20	4	0,80	Потужності та досвід є сильною стороною
Фінансова стійкість	0,18	2	0,36	Нестабільність прибутку знижує оцінку
Якість продукції	0,17	4	0,68	Висока вимогливість ринку потребує постійного контролю
Інноваційність	0,15	3	0,45	Необхідне прискорення модернізації
Маркетинг і збут	0,12	3	0,36	Потрібна диверсифікація замовників
Експортний потенціал	0,10	3	0,30	Перевага може бути реалізована за умови сертифікації
Кадровий потенціал	0,08	4	0,32	Кваліфікація персоналу є важливим активом
Разом	1,00	—	3,27	Середньо-високий потенціал із фінансовими обмеженнями

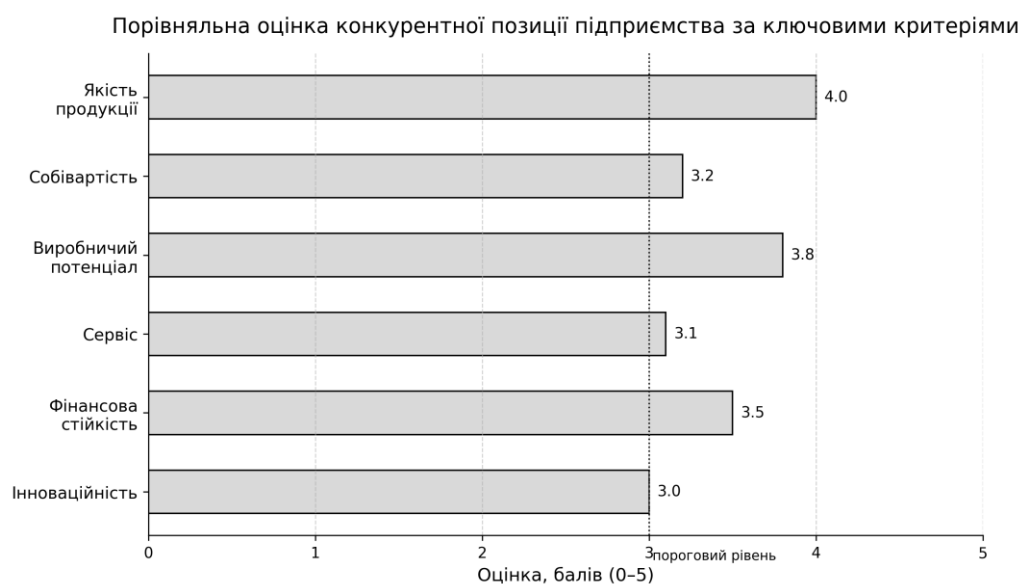


Рисунок 2.3 – Порівняльна оцінка конкурентної позиції підприємства за ключовими критеріями

Інтегральна оцінка показує, що підприємство має достатню базу для посилення конкурентних позицій, однак слабкі фінансові результати та недостатня швидкість оновлення виробництва обмежують реалізацію потенціалу. Тому стратегія має бути не оборонною, а вибірково наступальною: підприємство повинно зберігати базові ринки, але одночасно формувати нові джерела доходу за рахунок сервісу, модернізованої продукції та розширення співпраці із замовниками.

Таблиця 2.6 – Комплекс запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності

Захід	Мета	Зона відповідальності	Строк	Очікуваний результат
Модернізація критичного обладнання	Зменшення простоїв і технологічних втрат	Виробництво	6–18 місяців	Зниження собівартості, підвищення якості
Впровадження Lean-інструментів	Скорочення втрат часу та матеріалів	Операційний менеджмент	3–12 місяців	Підвищення продуктивності праці
Цифровий контроль запасів	Оптимізація оборотного капіталу	Постачання, фінанси	3–9 місяців	Зменшення надлишкових запасів
Розвиток сервісного супроводу	Формування додаткової цінності для замовника	Збут, сервіс	6–12 місяців	Додатковий дохід і лояльність клієнтів
Маркетингова диверсифікація	Пошук нових сегментів та партнерів	Комерційний блок	6–18 місяців	Зниження залежності від окремих замовників
Система KPI для персоналу	Зв'язок винагороди з якістю та результатом	HR, виробництво	3–6 місяців	Підвищення відповідальності й мотивації

Запропоновані заходи сформовано так, щоб вони були пов'язані між собою. Модернізація обладнання без удосконалення планування запасів може не дати повного ефекту, оскільки виробництво залишатиметься залежним від постачання матеріалів. Так само маркетингова диверсифікація потребує не лише пошуку клієнтів, а й здатності підприємства виконувати замовлення у визначені строки та з відповідною якістю.

2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Під час розрахунку ефективності запропонованих заходів доцільно порівнювати базовий і прогнозний варіанти. Базовий варіант характеризує ситуацію, за якої підприємство продовжує діяльність без впровадження запропонованих змін. Прогнозний варіант відображає очікувані результати після реалізації заходів. Таке зіставлення дає змогу визначити, який саме додатковий економічний результат може бути отриманий завдяки управлінським рішенням.

Важливо враховувати, що економічний ефект від заходів може проявлятися нерівномірно в часі. Організаційні рішення, наприклад удосконалення планування, контроль запасів або посилення відповідальності підрозділів, зазвичай дають швидший результат. Натомість модернізація виробництва, розвиток сервісу та вихід на нові ринки потребують тривалішого періоду. Тому оцінювання ефективності має бути пов'язане з календарним планом реалізації стратегії.

Економічний ефект від запропонованих заходів формується за кількома основними напрямками. Перший напрям пов'язаний зі зменшенням витрат за рахунок скорочення витрат, простоїв і нераціонального використання ресурсів. Другий передбачає збільшення доходу через стабілізацію замовлень, розвиток сервісних послуг і посилення роботи з клієнтами. Третій напрям стосується зниження ризиків, що має опосередкований, але важливий вплив на фінансову стійкість підприємства.

Результати розрахунків слід розглядати як прогнозну оцінку, а не як гарантований результат. Фактичний ефект залежатиме від темпів впровадження заходів, ринкової ситуації, платоспроможності замовників, вартості матеріалів, доступності фінансування та дисципліни виконання запланованих дій. У зв'язку з цим доцільно передбачити регулярний перегляд планових показників і коригування програми реалізації.

Під час оцінювання ефективності важливо враховувати не лише приріст прибутку, а й стратегічну користь для підприємства. Окремі заходи можуть мати помірний короткостроковий ефект, але водночас створювати передумови для

майбутніх конкурентних переваг. До таких напрямів належать навчання персоналу, цифровізація управління, розвиток сервісної складової, підготовка до роботи на нових ринках і вдосконалення внутрішніх процедур.

Економічна ефективність запропонованих заходів має оцінюватися через співвідношення очікуваних результатів і витрат на їх реалізацію. Для промислового підприємства важливо враховувати не лише прямий приріст прибутку, а й непрямі результати: зменшення виробничих витрат, підвищення стабільності виконання замовлень, скорочення ризику зриву контрактів, покращення репутації та зміцнення довіри замовників.

Під час розрахунків доцільно застосовувати обережний підхід. Надмірно оптимістичні прогнози можуть створити хибне уявлення про ефективність запропонованих заходів і зробити рекомендації менш реалістичними. Тому очікуваний ефект варто визначати на основі помірних припущень щодо зростання доходу, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та покращення використання ресурсів.

Оцінка ефективності повинна враховувати фактор часу. Частина заходів може забезпечити швидкий організаційний результат, зокрема впорядкування планування, контроль запасів або підвищення договірної дисципліни. Інші напрями, такі як модернізація обладнання, освоєння нових ринків і розвиток сервісної мережі, потребують більш тривалого періоду реалізації. Саме тому програма підвищення конкурентоспроможності має поєднувати короткострокові та середньострокові ефекти.

Для прийняття управлінського рішення важливо зіставляти очікуваний економічний ефект із можливими ризиками. Якщо захід має значний потенціал, але потребує великих інвестицій і може створити додаткове навантаження на ліквідність, його доцільно впроваджувати поетапно. Такий підхід дозволяє контролювати фінансову стійкість підприємства й поступово нарощувати його конкурентний потенціал.

У роботі економічний ефект оцінюється за обережною логікою, оскільки завищення очікуваних результатів може зробити запропоновані рекомендації

нереалістичними. Для підприємства важливо планувати такі показники, яких можна досягти за умови належної організації впровадження, наявності ресурсів і стабільної роботи відповідальних підрозділів.

Частина ефекту має прямий характер і може бути виміряна через економію матеріалів, скорочення простоїв, зменшення витрат або підвищення продуктивності праці. Інша частина є непрямом, але також важливою для підприємства. Вона проявляється у підвищенні довіри клієнтів, зменшенні ризику невиконання замовлень, покращенні репутації, підвищенні гнучкості управління та зміцненні ринкових позицій.

Під час оцінювання строку окупності потрібно враховувати не лише суму інвестицій, а й швидкість отримання результату. Організаційні заходи можуть окупитися швидше, оскільки зазвичай не потребують значних капітальних вкладень. Водночас модернізація виробництва може мати довший строк окупності, але створювати більш тривалий і стратегічно важливий ефект.

Застосування сценарного підходу дає змогу оцінити, як змінюватиметься результат залежно від зовнішніх умов. Для ПАТ «КВБЗ» це особливо важливо, оскільки попит на рухомий склад може коливатися під впливом рішень великих корпоративних і державних замовників, інвестиційної активності, стану транспортної інфраструктури та загальної економічної ситуації.

Отже, економічна ефективність запропонованих заходів підтверджує їх доцільність, однак потребує постійного моніторингу та коригування відповідно до фактичних результатів. Оцінка ефективності є обов'язковим елементом випускової роботи, оскільки саме вона показує, чи мають запропоновані рекомендації практичну цінність для підприємства.

У цьому дослідженні розрахунок ефективності здійснюється на основі порівняння прогнозного економічного ефекту від заходів із витратами, необхідними для їх реалізації. Розрахунки мають орієнтовний характер і можуть бути уточнені після отримання внутрішніх планових даних підприємства. Такий підхід дозволяє визначити очікуваний вплив запропонованих рішень на фінансовий результат і загальний рівень конкурентоспроможності.

Для ПАТ «КВБЗ» економічний ефект може формуватися за рахунок економії матеріальних витрат, скорочення простоїв, оптимізації запасів, розвитку сервісних доходів і підвищення продуктивності праці. Оцінка цих напрямів має стратегічний характер, оскільки підприємство працює у капіталомісткій галузі з тривалим виробничим циклом. У таких умовах короткострокові рішення швидко впливають на витрати, завантаження потужностей і фінансовий результат, тоді як довгостроковий ефект залежить від здатності підприємства оновлювати продукцію та адаптувати систему управління.

Показники ефективності необхідно оцінювати у взаємозв'язку. Додатковий дохід має порівнюватися з витратами на реалізацію заходів, економія ресурсів — з можливим впливом на якість, а скорочення строків виконання замовлень — із ризиками для виробничої стабільності. Такий підхід дозволяє уникнути однобічної оцінки й забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Практична логіка розрахунку передбачає визначення бази порівняння, очікуваного відсотка покращення, суми економічного ефекту, витрат на впровадження та строку окупності. Водночас стійкість отриманого результату залежить від того, чи будуть запропоновані заходи інтегровані у щоденну систему управління, а не реалізовані як разова ініціатива.

Оцінка ефективності має бути пов'язана з відповідальністю підрозділів, які забезпечують досягнення запланованих показників. Виробничі служби відповідають за скорочення простоїв і підвищення якості, фінансові — за контроль витрат і ресурсне забезпечення, маркетингові — за розвиток замовлень і сервісних доходів, кадрові — за продуктивність праці та підготовку персоналу.

Вихідною тезою роботи є те, що економічний ефект необхідно розглядати разом зі стратегічним результатом. До нього належать підвищення якості продукції, зміцнення лояльності клієнтів, зростання стійкості підприємства, поліпшення управлінської гнучкості та формування довгострокових конкурентних переваг.

Результати розрахунку мають також соціально-економічне значення, оскільки фінансово стійке підприємство має більше можливостей для збереження робочих місць, розвитку персоналу, підтримки суміжних виробництв і забезпечення стабільної роботи в регіоні. Водночас аналітичні оцінки слід розглядати як орієнтовні, оскільки фактичний ефект залежить від ринкової кон'юнктури, портфеля замовлень, вартості ресурсів і швидкості впровадження змін.

Таблиця 2.7 – Орієнтовна оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів

Захід	Витрати, млн грн	Річний ефект, млн грн	Окупність, років	Джерело ефекту
Модернізація обладнання	42,0	30,0	1,40	Зменшення простоїв і браку
Lean-проекти	8,0	18,0	0,44	Скорочення втрат часу та матеріалів
Цифровий контроль запасів	10,0	16,0	0,63	Зменшення запасів і витрат зберігання
Сервісний супровід	6,0	20,0	0,30	Додатковий дохід від сервісу
Маркетингова диверсифікація	5,0	8,0	0,63	Залучення нових замовлень
Навчання та KPI	3,0	4,0	0,75	Зростання продуктивності
Разом	74,0	96,0	0,77	Комплексний очікуваний ефект

$\text{Ток} = \text{Витрати на захід} / \text{Річний економічний ефект}$

За розрахунками сукупні витрати на реалізацію запропонованого комплексу заходів становлять 74,0 млн грн, а очікуваний річний економічний ефект – 96,0 млн грн. Орієнтовний строк окупності комплексу дорівнює 0,77 року, що свідчить про достатню економічну доцільність впровадження. Найшвидше окупаються заходи, пов'язані з сервісним супроводом, Lean-проектами та цифровим управлінням запасами ([17; 20]).

При цьому слід враховувати, що економічний ефект формується не лише у вигляді прямої економії коштів. Частина результату проявляється через зменшення ризиків, підвищення стабільності виконання замовлень, скорочення простоїв, поліпшення репутації підприємства та формування довгострокових

відносин із замовниками. Тому реальний стратегічний ефект може бути більшим, ніж відображено у прямому фінансовому розрахунку.

Таблиця 2.8 – Прогноз фінансових результатів у разі реалізації запропонованих заходів

Показник	2025 факт/оцінка	2026 базовий сценарій	2026 проєктний сценарій	2027 проєктний сценарій
Чистий дохід, млн грн	2300,0	2520,0	2790,0	3150,0
Собівартість реалізації, млн грн	2299,1	2395,0	2580,0	2860,0
Валовий прибуток, млн грн	0,9	125,0	210,0	290,0
Операційний результат, млн грн	-119,0	20,0	95,0	160,0
Чистий прибуток, млн грн	-124,0	5,0	70,0	120,0
Рентабельність продажу, %	-5,4	0,2	2,5	3,8

Прогноз свідчить, що реалізація заходів здатна поступово повернути підприємство до прибуткової діяльності. Основний ефект у 2026 році очікується за рахунок скорочення втрат і покращення завантаження виробництва, а у 2027 році – за рахунок більш повної реалізації ринкових і сервісних можливостей. Такий підхід є реалістичним, оскільки він не передбачає миттєвого стрибка результатів, а базується на поступовому відновленні конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «КРЮКІВСЬКИЙ ВАГОНБУДІВНИЙ ЗАВОД»

3.1. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Стратегічний аналіз є необхідною передумовою вибору конкурентної стратегії, оскільки дає змогу зіставити умови зовнішнього середовища з внутрішнім потенціалом підприємства. Для ПАТ «КВБЗ» такий аналіз має особливе значення, адже підприємство функціонує у капіталомісткій галузі з тривалим виробничим циклом. У таких умовах короткострокові рішення швидко впливають на витрати, завантаження потужностей і фінансовий результат, а довгострокова стійкість залежить від здатності підприємства оновлювати продукцію, модернізувати виробництво та адаптувати систему управління до змін ринку ([16; 18; 19]).

У роботі стратегічний аналіз доцільно проводити за кількома взаємопов'язаними напрямками. PEST-аналіз використовується для оцінки макросередовища, модель п'яти сил М. Портера — для дослідження галузевого конкурентного тиску, внутрішній функціональний аналіз — для визначення ресурсів і компетенцій підприємства, а SWOT-матриця — для узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Такий підхід дозволяє оцінити стратегічне середовище комплексно, а не обмежуватися окремими факторами ([11; 19]).

PEST-аналіз дає змогу систематизувати макрофактори та показати, що ПАТ «КВБЗ» працює не у статичному, а в мінливому середовищі. Політичні рішення впливають на розвиток інфраструктурних проєктів і державні замовлення, економічні умови визначають інвестиційні можливості клієнтів, соціальні фактори позначаються на кадровій ситуації, а технологічні зміни формують нові вимоги до продукції та виробничих процесів.

Для ПАТ «КВБЗ» найбільш суттєвими зовнішніми факторами є макроекономічна ситуація, стан транспортної галузі, попит на рухомий склад,

інвестиційна активність великих замовників, державна політика у сфері інфраструктури, ціни на метал, логістичні обмеження та технологічні вимоги ринку. Ці фактори підприємство не може повністю контролювати, однак повинно враховувати їх під час формування стратегічних рішень.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє оцінити не лише прямих виробників аналогічної продукції, а й ширший конкурентний тиск. На підприємство впливають постачальники матеріалів і комплектуючих, замовники, потенційні нові учасники ринку, товари-замінники та рівень конкуренції в галузі. Для ПАТ «КВБЗ» особливо важливим є вплив постачальників, оскільки вартість металу та комплектуючих формує значну частину собівартості. Водночас великі замовники можуть висувати вимоги щодо ціни, строків, сервісу та умов виконання контрактів ([11; 12]).

Застосування моделі Портера показує, що конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від його виробничих можливостей, а й від якості взаємодії з усіма учасниками ринку. Для зміцнення переговорної позиції ПАТ «КВБЗ» має підтримувати високу якість продукції, розвивати сервіс, забезпечувати надійність виконання зобов'язань і працювати над зниженням залежності від окремих постачальників або замовників.

Внутрішній аналіз підприємства дає змогу визначити, які переваги можуть бути використані вже зараз, а які потребують подальшого розвитку. До сильних сторін ПАТ «КВБЗ» можна віднести виробничий досвід, спеціалізацію у вагонобудуванні, наявну виробничу базу, конструкторські компетенції та досвід виконання складних замовлень. Водночас окремі напрями потребують посилення, зокрема цифровізація управління, маркетингова активність, сервісна складова, системне управління витратами та модернізація виробничих процесів.

Важливо не лише зафіксувати сильні та слабкі сторони підприємства, а й визначити, які з них можуть бути перетворені на реальні конкурентні переваги. Наприклад, виробничий досвід є перевагою лише тоді, коли він підтримується сучасними технологіями, якісним плануванням, ефективним контролем витрат і здатністю підприємства виконувати замовлення відповідно до вимог клієнтів.

SWOT-аналіз у роботі використовується як інструмент узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами. Його практична цінність полягає в тому, що він дає змогу сформувати стратегічні альтернативи: використати сильні сторони для реалізації ринкових можливостей, зменшити вплив слабких сторін, підготуватися до потенційних загроз і визначити напрями, які потребують першочергової уваги ([16; 19]).

SWOT-матриця узагальнює результати PEST-аналізу, моделі Портера та внутрішньої оцінки підприємства. Вона показує, що сильні сторони ПАТ «КВБЗ» мають бути спрямовані на реалізацію можливостей ринку, тоді як слабкі сторони необхідно зменшувати через конкретні організаційні, технічні, фінансові та маркетингові заходи. Такий підхід дозволяє перейти від опису ситуації до практичного вибору стратегії.

Стратегічний аналіз має бути орієнтований не лише на характеристику середовища, а й на визначення управлінських наслідків. Якщо зовнішнє середовище є нестабільним, підприємство повинно підвищувати гнучкість, диверсифікувати замовлення, контролювати ризики та підтримувати фінансову стійкість. Якщо ринок потребує технологічно оновленої продукції, стратегія має передбачати модернізацію виробничої бази та розвиток інноваційних рішень.

Показники зовнішнього середовища потрібно аналізувати разом із внутрішніми можливостями підприємства. Навіть сприятлива ринкова ситуація не забезпечить позитивного результату, якщо підприємство не має достатньої виробничої готовності, фінансових ресурсів, кадрового потенціалу або ефективної системи управління. Саме тому стратегічний аналіз повинен поєднувати оцінку ринку з аналізом реального стану підприємства.

Сильні сторони ПАТ «КВБЗ», пов'язані з досвідом, виробничою базою та спеціалізованими компетенціями, мають підтримуватися модернізацією, розвитком сервісу та вдосконаленням управління витратами. Без такого оновлення навіть наявні переваги можуть поступово втрачати значення під впливом технологічних змін, конкуренції та зростання вимог замовників.

Стратегічний аналіз має бути пов'язаний із відповідальністю управлінських служб за постійний моніторинг ринку, конкурентів, постачальників і клієнтів. Це дозволяє своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі, оцінювати їхній можливий вплив на діяльність підприємства та коригувати стратегічні рішення. У цьому контексті стратегія повинна враховувати не лише бажаний напрям розвитку, а й реальні обмеження зовнішнього середовища.

Розгляд стратегічного середовища має також соціально-економічне значення, оскільки стабільність діяльності ПАТ «КВБЗ» впливає на зайнятість, суміжні виробництва та економічну активність регіону. Тому стратегічні рішення підприємства мають оцінюватися не лише з позиції фінансового результату, а й з погляду їхнього впливу на довгострокову стійкість виробництва.

Висновки стратегічного аналізу повинні бути обережними, оскільки ринкова ситуація може швидко змінюватися під впливом інвестиційних програм, макроекономічних факторів, рішень великих замовників і технологічних вимог. Саме тому стратегічні рішення доцільно впроваджувати поетапно. Поетапність дає змогу підприємству адаптуватися до змін середовища без різких і надмірно ризикованих кроків.

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз макросередовища ПАТ «КВБЗ»

Група факторів	Зміст факторів	Сила впливу	Управлінське значення
Політико-правові	Державна політика у сфері залізничної інфраструктури, вимоги до сертифікації, воєнні ризики, регуляторні зміни	Високий	Потребують гнучкості планування та активної роботи з нормативними вимогами
Економічні	Коливання попиту, інфляція, вартість металу, валютні ризики, доступність фінансування	Високий	Визначають собівартість і можливості інвестування
Соціальні	Потреба у кваліфікованих кадрах, міграція персоналу, безпекові умови праці	Середній	Впливають на продуктивність і стабільність виробничих процесів
Технологічні	Цифровізація виробництва, автоматизація контролю якості, нові матеріали, енергоефективність	Високий	Створюють можливості для формування конкурентних переваг

Таблиця 3.2 – Аналіз галузевого середовища за моделлю п'яти сил М. Портера

Сила конкуренції	Характеристика	Рівень	Стратегічна реакція
Конкуренція в галузі	Ринок вагобудування є обмеженим за кількістю великих замовників і залежить від інвестиційних циклів	Високий	Необхідно конкурувати якістю, строками та повною цінністю пропозиції
Загроза нових конкурентів	Вхід у галузь потребує значних потужностей, сертифікації та досвіду	Низький	Бар'єри входу підтримують позиції діючих виробників
Сила постачальників	Вартість металу, комплектуючих і логістики суттєво впливає на собівартість	Високий	Потрібна диверсифікація постачання та контроль запасів
Сила покупців	Великі замовники мають можливість впливати на ціну, строки та умови контрактів	Високий	Потрібні довгострокові контракти та сервісна цінність
Загроза товарів-замінників	Альтернативні технології та ремонт існуючого парку можуть частково заміщувати нові закупівлі	Середній	Потрібна пропозиція модернізації та сервісу

Таблиця 3.3 – Функціональний аналіз внутрішнього середовища підприємства

Функціональна зона	Сильні сторони	Проблеми	Напрямок удосконалення
Виробництво	Наявність потужностей і досвіду виготовлення складної продукції	Зношеність частини обладнання, ризик простоїв	Вибіркова модернізація і Lean-проекти
Фінанси	Можливість працювати з великими контрактами	Нестабільна прибутковість і чутливість до витрат	Контроль маржі та оборотного капіталу
Маркетинг	Впізнаваність підприємства на профільному ринку	Залежність від обмеженого кола великих замовників	Диверсифікація ринків і сервісна пропозиція
Персонал	Кваліфіковані виробничі та інженерні кадри	Ризик відтоку фахівців і старіння компетенцій	Навчання, KPI, мотивація за результатом
Інновації	Конструкторська база та можливість розробки нових виробів	Потреба в прискоренні оновлення продуктового портфеля	Проектне управління інноваціями
Управління	Сформована організаційна система	Недостатня гнучкість і тривалі цикли узгодження	Цифровізація управлінських процесів

Таблиця 3.4 – SWOT-матриця ПАТ «КВБЗ»

Блок 1	Блок 2
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Виробничий досвід; кваліфікований персонал; широка номенклатура; впізнаваність на ринку; потенціал повного циклу виробництва.	Нестабільна прибутковість; потреба в оновленні обладнання; залежність від великих замовлень; недостатня цифровізація; ризики оборотного капіталу.
Можливості (O)	Загрози (T)
Відновлення інфраструктури; оновлення рухомого складу; розвиток сервісних послуг; вихід на нові сегменти; партнерство з постачальниками та замовниками.	Коливання попиту; зростання цін на матеріали; конкуренція з іноземними виробниками; валютні ризики; воєнні та логістичні обмеження.

SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство має не втрачати виробничу спеціалізацію, а навпаки використовувати її як базу для формування оновленої конкурентної пропозиції. Найбільш перспективним є SO-напрямок, який передбачає використання сильних сторін для реалізації можливостей ринку: виробничий досвід, персонал і номенклатура мають бути спрямовані на продукти з більшою доданою вартістю, сервісні послуги та довгострокові контракти.

Водночас WT-напрямок також потребує уваги, оскільки слабкі фінансові результати у поєднанні з зовнішніми загрозами можуть погіршити конкурентну позицію. Для мінімізації такого ризику потрібні не декларативні, а конкретні управлінські рішення: контроль маржі контрактів, підвищення оборотності запасів, скорочення технологічних втрат і формування резерву постачальників.

3.2. Формування місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Правильно сформульована місія підприємства має виконувати не формальну, а управлінську функцію. Вона визначає призначення підприємства на ринку, потреби, які воно задовольняє, а також принципи, на яких ґрунтується його подальший розвиток. Для ПАТ «КВБЗ» місія повинна поєднувати інженерний потенціал підприємства з практичною користю для транспортної системи, замовників, працівників, регіону та економіки країни.

Місію ПАТ «КВБЗ» доцільно сформулювати як забезпечення транспортного сектору сучасним, надійним і конкурентоспроможним рухомим складом на основі виробничого досвіду, інженерних компетенцій, відповідального використання ресурсів і орієнтації на довгострокові потреби замовників. Такий підхід дозволяє відобразити не лише виробничий профіль підприємства, а й його ринкову та суспільну роль.

Місія має бути достатньо широкою, щоб охоплювати загальне призначення підприємства, але водночас конкретною, щоб задавати орієнтири для управлінських рішень. Для ПАТ «КВБЗ» ключовими складовими місії є якість рухомого складу, безпека, технологічність, інноваційність, ефективність виробництва, відповідальне управління ресурсами та орієнтація на потреби клієнтів.

Формування місії та стратегічних цілей має важливе значення для узгодження рішень різних підрозділів підприємства. Якщо загальний напрям розвитку не конкретизований, окремі служби можуть працювати над різними пріоритетами без єдиної логіки. Саме тому стратегічні цілі повинні мати чітку ієрархію: загальна мета розкладається на функціональні напрями, а вони — на конкретні завдання та показники контролю.

Загальною стратегічною метою ПАТ «КВБЗ» є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона має деталізуватися через цілі, пов'язані з прибутковістю, якістю продукції, оновленням виробництва, розвитком ринків збуту, підвищенням продуктивності праці, удосконаленням

сервісу, модернізацією технологій і зміцненням фінансової стійкості. Така система дозволяє перевести загальну стратегію у практичні напрями роботи.

Стратегічні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, реалістичними та узгодженими між собою. Якщо підприємство визначає підвищення конкурентоспроможності як головний орієнтир, необхідно чітко встановити, за рахунок яких дій це буде досягнуто: зменшення витрат, підвищення продуктивності, оновлення продукції, розширення ринків, посилення сервісу або покращення управління виробничими процесами.

Дерево цілей дає змогу перетворити загальну стратегічну мету на систему взаємопов'язаних завдань. На верхньому рівні розміщується підвищення конкурентоспроможності підприємства. На другому рівні визначаються виробничі, фінансові, маркетингові, інноваційні та кадрові цілі. На третьому рівні ці напрями конкретизуються через заходи, відповідальних виконавців, строки реалізації та показники, за якими можна оцінити результат.

Практична логіка формування дерева цілей передбачає послідовний перехід від загальної мети до функціональних напрямів, а далі — до конкретних завдань для підрозділів. Це допомагає керівництву бачити, як виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові та технологічні рішення пов'язані між собою і як кожен напрям впливає на загальний рівень конкурентоспроможності.

Особливу увагу слід приділяти узгодженню цілей із ресурсними можливостями підприємства. Нереалістичні орієнтири можуть демотивувати персонал і перетворити стратегічне планування на формальність. Тому кожна ціль має супроводжуватися визначенням відповідального підрозділу, строку виконання, необхідних ресурсів і показника, за яким можна проконтролювати результат.

Для контролю виконання стратегічних цілей доцільно застосовувати показники, які можна регулярно вимірювати. До них належать рентабельність продажу, продуктивність праці, частка повторних замовлень, рівень виробничих втрат, своєчасність виконання контрактів, частка доходу від сервісних послуг і

динаміка витрат. Такі показники поєднують фінансову та нефінансову оцінку результатів діяльності ([21]).

Важливо, щоб стратегічні цілі були доведені до рівня конкретних підрозділів. Кожна служба повинна розуміти, який саме показник вона покращує і як її результат впливає на конкурентоспроможність підприємства загалом. Виробничі підрозділи мають бути орієнтовані на якість, строки та ефективність використання потужностей, фінансові — на контроль витрат і ресурсну стійкість, маркетингові — на замовлення та роботу з клієнтами, кадрові — на розвиток компетенцій.

Для ПАТ «КВБЗ» формування місії та дерева стратегічних цілей має стратегічний характер, оскільки підприємство працює у капіталомісткій галузі з тривалим виробничим циклом. У таких умовах короткострокові рішення швидко впливають на витрати, завантаження потужностей і фінансовий результат, однак довгострокова стійкість залежить від здатності підприємства оновлювати продукцію, модернізувати виробництво та адаптувати систему управління.

Стратегічна перевага формується тоді, коли виробничі, фінансові, ринкові, інноваційні та кадрові цілі не суперечать одна одній, а підсилюють спільний результат. Наприклад, оновлення продукції має супроводжуватися контролем собівартості, розвиток сервісу — якісною роботою з клієнтами, а модернізація виробництва — підготовкою персоналу та оновленням внутрішніх процедур.

Формування місії та дерева цілей має бути пов'язане з відповідальністю управлінської команди за розробку програм, розподіл ресурсів і контроль показників. Якщо цілі не мають виконавців і критеріїв оцінювання, вони залишаються загальними деклараціями. Тому стратегічне планування повинно завершуватися не лише формулюванням бажаного результату, а й визначенням механізму його досягнення.

У роботі вихідною є теза, що стратегічні цілі ПАТ «КВБЗ» мають бути реалістичними та відповідати поточному потенціалу підприємства. Вони повинні враховувати виробничі можливості, фінансові обмеження, кадровий потенціал, стан ринку та потребу в технологічному оновленні. Такий підхід

підвищує практичну цінність стратегії та робить її придатною для управлінського використання.

Система цілей має також соціально-економічне значення, оскільки орієнтує підприємство не лише на отримання прибутку, а й на збереження компетенцій, стабільність виробництва, якість продукції та розвиток персоналу. Для великого промислового підприємства це особливо важливо, адже його діяльність впливає на працівників, суміжні виробництва, регіональний ринок праці та транспортну інфраструктуру.

Під час формування цільових орієнтирів необхідно враховувати невизначеність відкритих даних, можливі зміни портфеля замовлень, коливання попиту та ринкові ризики. Тому стратегічні цілі мають не лише встановлюватися на певний період, а й періодично переглядатися з урахуванням фактичних результатів і змін зовнішнього середовища.

Місія і дерево стратегічних цілей формують управлінський каркас, без якого вибір стратегії буде недостатньо конкретним. Вони дозволяють пов'язати загальний напрям розвитку ПАТ «КВБЗ» із практичними завданнями підрозділів, показниками контролю та реальними ресурсними можливостями підприємства.



Цілі деталізуються у програмах: модернізація, контроль витрат, сервіс, KPI та управління якістю

Рисунок 3.1 – Дерево стратегічних цілей ПАТ «КВБЗ»

Таблиця 3.5 – Система стратегічних цілей за функціональними зонами підприємства

Функціональна зона	Стратегічна ціль	Основні завдання	Цільовий орієнтир
Виробнича зона	Підвищити ефективність виробничих процесів	Скорочення простоїв, зниження браку, оптимізація маршруту виробу	Зниження технологічних втрат на 8–10%
Фінансова зона	Забезпечити стабільну прибутковість	Контроль маржі контрактів, бюджетування заходів, управління оборотним капіталом	Повернення до позитивної чистої маржі
Маркетинг і збут	Зменшити залежність від окремих замовників	Пошук нових сегментів, сервісні договори, комерційні пропозиції під потреби клієнтів	Зростання частки повторних контрактів
Інновації	Оновити продуктову та технологічну базу	Проекти модернізації, цифровий контроль якості, конструкторські розробки	Запуск нових або модернізованих рішень
Персонал	Підвищити продуктивність і залученість	Навчання, KPI, внутрішня комунікація, безпечні умови праці	Зростання продуктивності праці на 10–15%
Якість	Зменшити витрати на доопрацювання	Контроль якості на ранніх етапах, аналіз причин дефектів	Зменшення рекламаций і внутрішнього браку

Запропонована система цілей має практичну спрямованість. Вона передбачає, що кожна функціональна зона підприємства отримує не загальне гасло, а конкретну управлінську роль у досягненні конкурентної переваги. Виробництво відповідає за якість і собівартість, фінанси – за стійкість і контроль ефективності, маркетинг – за завантаження потужностей, персонал – за продуктивність, а інноваційна складова – за майбутню конкурентну позицію ([21]).

3.3. Вибір загальної та функціональних стратегій розвитку підприємства

Для успішної реалізації стратегії ПАТ «КВБЗ» необхідно забезпечити узгодженість усіх функціональних напрямів. Якщо виробнича стратегія передбачає модернізацію обладнання та процесів, фінансова має визначити джерела фінансування, кадрова — підготовку працівників, а маркетингова — формування такого портфеля замовлень, який забезпечить завантаження оновлених потужностей ([16; 19]).

Контроль виконання стратегії доцільно здійснювати не лише за підсумками року, а й на проміжних етапах. Це дає змогу своєчасно виявляти відхилення, уточнювати бюджети, переглядати строки виконання та коригувати відповідальність підрозділів. За такого підходу стратегія підвищення конкурентоспроможності стає практичним інструментом управління, а не формальним елементом планового документа.

Комбінована стратегія є доцільною для ПАТ «КВБЗ», оскільки підприємство не може конкурувати лише за рахунок низької ціни. У складному машинобудуванні для замовника важливими є не тільки вартість продукції, а й її надійність, технічний рівень, строки постачання, сервісне обслуговування, репутація виробника та здатність виконувати довгострокові зобов'язання.

Фінансова стратегія має забезпечувати баланс між розвитком і стійкістю підприємства. Надмірне скорочення витрат може негативно вплинути на якість продукції, тоді як значні інвестиції без належного контролю здатні створити проблеми з ліквідністю. Тому фінансові рішення необхідно приймати з урахуванням прогностичного ефекту, можливих ризиків і доцільності поетапного фінансування.

Реалізація обраної стратегії повинна передбачати не лише перелік заходів, а й систему управління їх виконанням. Для цього необхідні календарний план, відповідальні підрозділи, проміжні контрольні точки та регулярне звітування. Такий підхід підтримує дисципліну реалізації та дає можливість своєчасно коригувати стратегічні дії.

Вибір стратегії має відповідати фактичному стану підприємства та особливостям конкурентного середовища. Для ПАТ «КВБЗ» найбільш реалістичною є комбінована стратегія, що поєднує диференціацію продукції, контроль витрат, розвиток сервісу та поступову диверсифікацію ринків збуту. Вона є більш збалансованою, ніж орієнтація лише на цінову конкуренцію або лише на технічну унікальність.

Функціональні стратегії деталізують загальний напрям розвитку підприємства. Виробнича стратегія має бути спрямована на підвищення продуктивності, якості та стабільності процесів. Фінансова — на збереження платоспроможності, контроль витрат і обґрунтоване інвестування. Маркетингова — на роботу з ключовими клієнтами, пошук нових ринків і розвиток сервісної пропозиції. Кадрова — на підвищення компетенцій, мотивацію та підготовку персоналу до змін. Інноваційна стратегія повинна забезпечувати оновлення продукції та технологічних рішень.

Реалізація стратегії потребує постійного моніторингу. Підприємству доцільно контролювати виконання заходів за такими напрямками: строки, витрати, економічний ефект, вплив на якість, рівень ризиків і задоволеність замовників. Якщо ключові показники не вимірюються регулярно, керівництво не зможе вчасно побачити відхилення та внести необхідні зміни.

Важливо уникати ситуації, коли стратегія існує окремо від бюджету. Кожен захід повинен мати ресурсне забезпечення, відповідального виконавця, строк реалізації та очікуваний результат. Без цього навіть правильні стратегічні рішення можуть залишитися декларативними.

Очікуваний результат реалізації стратегії полягає у підвищенні стійкості ПАТ «КВБЗ» до ринкових коливань. Завдяки модернізації, цифровізації, розвитку сервісу та диверсифікації замовлень підприємство може зменшити залежність від окремих контрактів, підвищити ефективність використання ресурсів і зміцнити позиції у машинобудівній галузі.

Вибір комбінованої стратегії зумовлений тим, що ПАТ «КВБЗ» не може спиратися лише на одну конкурентну перевагу. Для підприємства однаково

важливими є якість продукції, контроль собівартості, сервіс, інноваційність, стабільність виконання замовлень і фінансова дисципліна.

Після проведення стратегічного аналізу та формування системи цілей необхідно обрати загальний напрям розвитку. Для ПАТ «КВБЗ» можна розглядати кілька альтернатив: стратегію скорочення витрат, диференціації, ринкової диверсифікації та комбіновану стратегію модернізації з розвитком сервісної складової. Вибір має базуватися не на суб'єктивних оцінках, а на порівнянні альтернатив за критеріями доцільності, витрат, строків реалізації, ризиків і очікуваного впливу на конкурентоспроможність.

Для ПАТ «КВБЗ» вибір загальної та функціональних стратегій має стратегічне значення, оскільки підприємство працює у капіталомісткій галузі з тривалим виробничим циклом. У таких умовах короткострокові рішення швидко впливають на витрати, завантаження потужностей і фінансовий результат, однак довгостроковий ефект залежить від здатності оновлювати продукцію, модернізувати виробництво та адаптувати систему управління.

Оцінюючи стратегічні альтернативи, потрібно враховувати не лише потенційний результат, а й ресурсні обмеження, ризики та здатність підприємства реально виконати заплановані зміни. Комбінована стратегія дозволяє використати сильні сторони ПАТ «КВБЗ» і водночас зменшити вплив слабких місць, зокрема високої матеріаломісткості, залежності від великих замовників і потреби у технологічному оновленні.

Вибір загальної та функціональних стратегій має бути пов'язаний з відповідальністю керівників основних напрямів за досягнення встановлених показників. Виробничий блок відповідає за якість, строки та ефективність процесів, фінансовий — за ресурсну стійкість, маркетинговий — за клієнтів і ринки, кадровий — за компетенції, інноваційний — за оновлення продукції та технологій.

У роботі вихідною є теза, що стратегія повинна створювати довгострокову цінність, а не лише тимчасово покращувати окремі фінансові показники. Її реалізація впливає не тільки на економічні результати підприємства, а й на

персонал, суміжні виробництва та регіональне середовище. Тому важливо поєднувати фінансовий ефект з організаційною стабільністю.

Ефективність стратегії необхідно оцінювати на основі регулярного моніторингу KPI. Це дає змогу вчасно коригувати план заходів, не порушуючи загальної логіки розвитку. Поетапність реалізації дозволяє спочатку впровадити організаційні рішення, а потім перейти до технічної модернізації, цифровізації та розвитку сервісу.

Комбінована стратегія є найбільш збалансованою для ПАТ «КВБЗ», оскільки поєднує якість продукції, сервісну диференціацію, фінансову дисципліну, розвиток персоналу та поступове оновлення виробничого потенціалу. Такий підхід відповідає реальному стану підприємства, враховує особливості галузі та створює основу для довгострокового підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.6 – Оцінка стратегічних альтернатив розвитку ПАТ «КВБЗ»

Альтернатива	Вага блоку	Ринок	Фінанси	Виробництво	Ризикостійкість	Підсумкова оцінка	Висновок
A1. Мінімізація витрат	0,25	3	4	3	2	3,10	Дає швидкий ефект, але обмежує розвиток
A2. Диференціація продукції	0,25	4	3	4	3	3,60	Посилює якісну конкуренцію, потребує інвестицій
A3. Ринкова диверсифікація	0,20	3	3	4	3	3,30	Зменшує залежність від окремих замовників
A4. Модернізація + сервіс	0,30	4	4	4	4	4,00	Найбільш збалансована альтернатива

За результатами експертно-бальної оцінки найдоцільнішою є комбінована стратегія модернізації виробництва з розвитком сервісної пропозиції. Її перевага полягає у тому, що вона одночасно впливає на внутрішню ефективність і зовнішню привабливість підприємства для замовників. Модернізація дає змогу

знижувати витрати та підвищувати якість, а сервісна складова формує додаткову цінність і сприяє довгостроковим відносинам із клієнтами ([19]).

Загальна стратегія може бути сформульована як стратегія вибіркового інноваційно-виробничого оновлення та ринкової стабілізації. Її зміст полягає у підвищенні конкурентоспроможності не за рахунок цінової боротьби, а через поєднання якості, надійності, сервісу, контролю витрат і гнучкої роботи із замовниками.

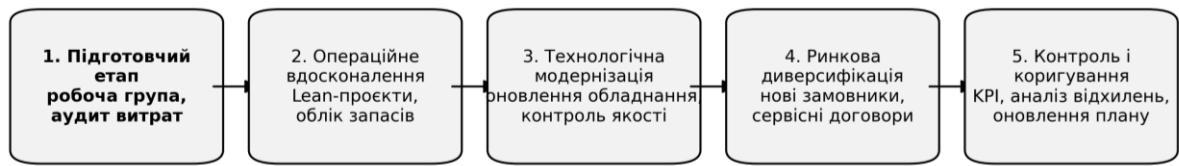
Таблиця 3.7 – План реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності

Етап	Строк	Основні дії	Очікуваний результат
1. Підготовчий етап	0–3 місяці	Створення робочої групи, аудит витрат, вибір пілотних дільниць	План реалізації, відповідальні особи
2. Операційне вдосконалення	3–9 місяців	Lean-проекти, цифровий контроль запасів, перегляд норм витрат	Скорочення втрат і запасів
3. Технологічна модернізація	6–18 місяців	Оновлення критичного обладнання, цифровий контроль якості	Зменшення простоїв і браку
4. Ринкова диверсифікація	6–18 місяців	Пошук нових замовників, сервісні договори, комерційні пропозиції	Зростання портфеля замовлень
5. Контроль і коригування	Постійно	Моніторинг KPI, аналіз відхилень, коригування заходів	Підтримання стратегічної керованості

Таблиця 3.8 – Карта ризиків реалізації стратегії

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Недостатність фінансування	Середня	Високий	Поетапність інвестицій, пошук партнерських програм
Зростання цін на матеріали	Висока	Високий	Диверсифікація постачальників, довгострокові договори
Опір персоналу змінам	Середня	Середній	Комунікація, навчання, система мотивації
Нестабільний попит	Висока	Високий	Диверсифікація ринків, сервісні контракти
Затримка модернізації	Середня	Середній	Контроль графіку, відповідальні керівники, резервні рішення
Погіршення логістики	Середня	Високий	Альтернативні маршрути та постачальники

Логіка реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності



Зворотний зв'язок: результати моніторингу використовуються для уточнення заходів і бюджетів

Рисунок 3.2 – Логіка реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності

Функціональні стратегії мають підтримувати загальну стратегію. Виробнича стратегія повинна бути спрямована на підвищення ефективності та надійності процесів. Фінансова стратегія – на стабілізацію прибутковості, контроль маржі та забезпечення оборотного капіталу. Маркетингова стратегія – на розширення портфеля замовлень і розвиток сервісу. Інноваційна стратегія – на модернізацію продуктів і технологій. Стратегія управління персоналом – на підвищення продуктивності, компетентності та відповідальності працівників.

Для контролю реалізації стратегії доцільно запровадити систему ключових показників. До них можна віднести: рівень рентабельності продажу, оборотність запасів, частку рекламаций, тривалість виробничого циклу, продуктивність праці, частку сервісних доходів, виконання контрактів у строк і рівень завантаження потужностей. Такі показники дозволять оцінювати стратегію не формально, а через конкретні результати ([21]).

ВИСНОВКИ

У випусковій роботі здійснено теоретико-методичне й практичне обґрунтування стратегії підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Проведене дослідження дало змогу поєднати положення стратегічного менеджменту з реальними проблемами базового підприємства та сформулювати рекомендації, придатні для використання в його управлінській діяльності.

У першому розділі встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно використовувати ресурси, виробляти продукцію з високою споживчою цінністю, підтримувати фінансову стійкість і пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

Узагальнення наукових підходів показало, що оцінювання конкурентоспроможності доцільно здійснювати за системою виробничих, фінансових, маркетингових, інноваційних і кадрових показників. Інтегральний підхід дозволяє уникнути однобічної оцінки та сформулювати більш об'єктивне уявлення про конкурентну позицію підприємства.

У другому розділі подано техніко-економічну характеристику ПАТ «КВБЗ» і проаналізовано його фінансові результати. Визначено, що підприємство має значний виробничий і кадровий потенціал, однак його фінансово-економічні показники залишаються нестабільними. Коливання чистого доходу та прибутковості свідчать про залежність результатів від обсягів замовлень, собівартості, завантаження потужностей і зовнішніх ринкових умов. Кількісно це проявилось у скороченні чистого доходу з 3767,4 млн грн у 2024 році до 2300,0 млн грн у 2025 році та зміні чистого фінансового результату з прибутку 81,4 млн грн до збитку 124,0 млн грн.

За результатами аналізу виявлено основні проблеми, які стримують підвищення конкурентоспроможності підприємства: нестабільна прибутковість, висока матеріаломісткість виробництва, потреба в оновленні обладнання, ризики

оборотного капіталу, залежність від великих замовників і недостатній розвиток сервісної складової.

У роботі запропоновано комплекс заходів для підвищення конкурентоспроможності, який охоплює модернізацію критичного обладнання, впровадження Lean-інструментів, цифровий контроль запасів, розвиток сервісного супроводу, маркетингову диверсифікацію та систему КРІ для персоналу. За розрахунками, сукупні витрати на їх реалізацію становлять 74,0 млн грн, очікуваний річний ефект - 96,0 млн грн, строк окупності - 0,77 року, а прогнозний чистий прибуток у 2027 році може досягти 120,0 млн грн.

У третьому розділі проведено стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства із застосуванням PEST-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера, функціонального аналізу та SWOT-матриці. Встановлено, що зовнішнє середовище є складним, проте містить можливості, пов'язані з оновленням транспортної інфраструктури, потребою у сучасному рухомому складі, розвитком сервісних послуг і розширенням ринків збуту.

На основі оцінки стратегічних альтернатив обґрунтовано вибір комбінованої стратегії модернізації виробництва з розвитком сервісної пропозиції. Такий варіант є найбільш збалансованим, оскільки поєднує внутрішнє підвищення ефективності з посиленням ринкової цінності для замовників. Стратегія передбачає не тільки зменшення витрат, а й формування переваг за рахунок якості, надійності, сервісу, технологічного оновлення та гнучкішої комерційної політики. Підсумкова оцінка цієї альтернативи становить 4,00 бала, що є найвищим результатом серед розглянутих варіантів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для планування заходів підвищення конкурентоспроможності ПАТ «КВБЗ». Сформована система цілей, заходів, ризиків і показників контролю може бути адаптована до потреб підприємства та використана як основа для внутрішньої програми стратегічного розвитку.

Отже, мету випускової роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. Результати дослідження підтверджують, що підвищення

конкурентоспроможності ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» можливе за умови комплексного поєднання виробничої модернізації, фінансового контролю, маркетингової активності, розвитку сервісу та системного стратегічного управління.

Додатково слід зазначити, що запропоновані результати мають прикладний характер: вони не змінюють загальної логіки діяльності підприємства, а конкретизують напрями, які можуть бути використані керівництвом для підвищення керованості витрат, стабілізації фінансових результатів і посилення роботи із замовниками. Саме поєднання виробничих, фінансових та організаційних рішень створює основу для стійкого підвищення конкурентоспроможності ПАТ «КВБЗ»..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20>.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
4. Офіційний сайт ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». URL: <https://kvsz.com/>.
5. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Фінансова звітність. URL: <https://kvsz.com/index.php/ua/golovna/korporativne-upravlinnya/insha-informatsiya/finansova-zvitnist>.
6. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»: профіль емітента. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/05763814>.
7. Загальнодоступна інформаційна база даних НКЦПФР про ринок цінних паперів. URL: <https://www.stockmarket.gov.ua/>.
8. Державна служба статистики України. Промисловість: статистична інформація. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/promyslovist>.
9. АТ «Укрзалізниця». Інформація щодо оновлення рухомого складу та закупівель. URL: <https://uz.gov.ua/>.
10. Prozorro. Закупівлі АТ «Укрзалізниця» за участю ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». URL: <https://prozorro.gov.ua/uk/search/tender?buyer=40075815&tenderer=05763814> (дата звернення: 15.06.2026).
11. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
12. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

13. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.
14. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2021. 544 p.
15. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Boston: Pearson, 2016. 832 p.
16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
17. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. Київ: Знання, 2011. 630 с.
18. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
19. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1088 p.
20. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 668 с.
21. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Допоміжні матеріали до оцінки конкурентоспроможності

Критерій	Вага	Оцінка	Зважене значення
Якість продукції	0,20	4,0	0,80
Собівартість	0,18	3,2	0,58
Виробничий потенціал	0,17	3,8	0,65
Сервіс	0,15	3,1	0,47
Фінансова стійкість	0,15	3,5	0,53
Інноваційність	0,15	3,0	0,45
Разом	1,00	-	3,48