

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня
II курсу, групи ОМУ-24-1,
спеціальності 071 «Облік і
оподаткування»
освітня програма «Управлінський облік
та бізнес-аналітика»



підпис здобувача вищої
освіти

Вовкогон Ю. В.

Науковий керівник



підпис

Метелиця В. М.,
к.е.н., доцент

Гарант освітньо-
професійної програми



підпис

Мискін Ю. І.,
д.е.н., професор

Допущено до захисту рішенням кафедри
протокол від «12» 09 2024 № 1

Завідувач кафедри



підпис

Паянок Т. М.,
к.е.н., доцент

Ірпінь – 2026

Регистрація № 55 20.01.2026р. О.Г.М.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки со згідн 20.01.2026р. А
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 65/2/3(задов) 03.02.2026р. _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: А.В.М. С.В. Богдан
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: А.В.М. Ю. І. Мискин
(підпис) (ініціали, ПІБ)
А.В.М. І. М. Яценко
(підпис) (ініціали, ПІБ)
А.В.М. В. М. Кравецкий
(підпис) (ініціали, ПІБ)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	20		 М.М.М.
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	8		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	2		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	35		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	5		 С. В. Богдан Р. І. Лискин М. М. Якимов В. М. Красівський
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	0		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	30		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	65		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
65	D	3 (задовільно)	03.02.2016р	 С. В. Богдан Р. І. Лискин М. М. Якимов В. М. Красівський Р. В. Овсінник (секр.)

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра аудиту та економічного аналізу
Спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
Освітньо-професійна програма «Управлінський облік та бізнес-аналітика»

Затверджую
Завідувач кафедри
 Т. М. Паянок

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Вовкогон Юрій Віталійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Обліково-аналітичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства»
Затверджена наказом ректора від 29.11.2024 № 1787

2. Строк здачі закінченої роботи до 19.12.2025 р.

3. Цільова установка:

Мета роботи: дослідження системи обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств.

Об'єктом дослідження: виступає обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю ТОВ ПК «Зоря Поділля».

Предмет дослідження є сукупність комплексу теоретичних, методичних і практичних питань обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств.

База дослідження: ТОВ ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ».

4. Вихідні дані до роботи: є дані синтетичного та аналітичного обліку, управлінська, фінансова та статистична звітність ТОВ ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ».

5. Перелік графічного матеріалу: 14 таблиць та 11 рисунків

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи та концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств

1.1. Теоретико-методологічна сутність конкурентоспроможності та її значення як ключової економічної категорії

1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

1.3. Комплексні підходи до оцінювання кредитоспроможності суб'єктів господарювання

Розділ 2 Методичне та організаційне забезпечення обліково-аналітичної підтримки механізмів управління конкурентоспроможністю в ТОВ ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ ПК «Зоря Поділля»

2.2. Підходи до розроблення обліково-аналітичної підтримки стратегічного управління як

чинника забезпечення конкурентоспроможності

2.3. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

РОЗДІЛ 3. Аналітична оцінка конкурентоспроможності та напрями посилення конкурентоспроможності аграрного підприємства

3.1. Фінансовий аналіз ефективності діяльності ТОВ "ПК "Зоря Поділля" як інструмент управління конкурентоспроможністю

3.2. SWOT і PEST аналіз як інструмент дослідження конкурентоспроможності

3.3. Формування комплексу стратегічних заходів для зміцнення конкурентних позицій підприємства

Висновки

7. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	До 25.10.2024	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	До 24.01.2025	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	До 24.05.2025	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	До 21.11.2025	
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	До 19.12.2025	
6.	Отримання відгуку керівника роботи	До 19.12.2025	
7.	Перевірка роботи на наявність академічного плагіату	До 19.12.2025	
8.	Попередній захист роботи	22.12.2025	
9.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	25.12.2025	
10.	Захист роботи		

Дата видачі завдання: 01 грудня 2024 р.

Науковий керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Метелиця В. М.
(прізвище, ініціали)

Гарант освітньо-професійної програми


(підпис)

Мискін Ю. І.
(прізвище, ініціали)

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти


(підпис)

Вовкогон Ю. В.
(прізвище, ініціали)

Відгук керівника кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Вовкогона Юрія Віталійовича на тему «Обліково-аналітичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства», виконана за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування», освітньою програмою «Управлінський облік та бізнес-аналітика», є завершеним самостійним науково-практичним дослідженням, що відповідає вимогам до кваліфікаційних робіт другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Актуальність теми зумовлена зростанням конкурентного тиску в агропромисловому секторі, необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень та формування надійної інформаційної бази для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємств. В умовах ринкової нестабільності саме якісне обліково-аналітичне забезпечення відіграє ключову роль у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю.

У роботі чітко сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, обґрунтовано використання системного підходу, методів фінансово-економічного аналізу, SWOT- та PEST-аналізу. Структура роботи є логічною та послідовною. Теоретичний розділ характеризується ґрунтовним опрацюванням наукових джерел і сучасних підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства. Аналітична частина виконана на матеріалах ТОВ ПК «Зоря Поділля» та містить комплексну оцінку фінансового стану і конкурентних позицій підприємства. У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо посилення конкурентної стратегії на основі вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління.

Випускна кваліфікаційна робота виконана самостійно, з дотриманням принципів академічної доброчесності та у встановлені кафедрою терміни. Оформлення роботи відповідає чинним вимогам. Зауваження мають несуттєвий характер і не впливають на загальну позитивну оцінку.

Висновок: випускна кваліфікаційна робота відповідає встановленим вимогам та рекомендується до захисту перед екзаменаційною комісією.

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис, ініціали, прізвище, дата)

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу:

після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри, протокол від «12» січня 2026 № 7 допущена / не допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри



АНОТАЦІЯ

«Обліково-аналітичне забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. **Актуальність теми** зумовлена зростанням рівня конкуренції, необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень та потребою у формуванні інформаційної бази, здатної забезпечити стійкі конкурентні позиції суб'єктів господарювання, зокрема в агропромисловому секторі економіки.

Метою роботи є дослідження системи обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств. Для досягнення поставленої мети в роботі узагальнено наукові підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства, систематизовано чинники, що впливають на її рівень, охарактеризовано методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій суб'єктів господарювання, а також обґрунтовано напрями вдосконалення обліково-аналітичної підтримки стратегічного управління.

Об'єктом дослідження є система обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю ТОВ ПК «Зоря Поділля». **Предметом дослідження** виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств.

У процесі дослідження використано системний підхід, методи фінансово-економічного аналізу, SWOT- і PEST-аналізу, аналітичні та графічні методи узагальнення інформації. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані та фінансова звітність підприємства.

За результатами дослідження здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ ПК «Зоря Поділля», виявлено ключові фактори впливу на конкурентні позиції підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо посилення конкурентної стратегії на основі вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління. Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності агропромислових підприємств для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і зміцнення їх ринкових позицій.

Випускна кваліфікаційна робота містить 88 сторінок, 14 таблиць, 11 рисунків, 48 найменувань використаних джерел та 5 додатків.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства; обліково-аналітичне забезпечення; стратегічне управління; фінансовий аналіз; агропромислові підприємства.

Рік виконання дипломної роботи: 2025 р.

Рік захисту роботи: 2026 р.

ABSTRACT

“Accounting and Analytical Support for Enterprise Competitiveness”

The graduation qualification thesis examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of forming accounting and analytical support for managing enterprise competitiveness in the modern market environment. **The relevance** of the topic is determined by the intensification of competition, the need to improve the effectiveness of managerial decision-making, and the requirement to develop an information base capable of ensuring sustainable competitive positions of business entities, particularly in the agro-industrial sector of the economy.

The purpose of the thesis is to study the system of accounting and analytical support for managing the competitiveness of agro-industrial enterprises. To achieve this purpose, the thesis generalizes scientific approaches to interpreting the essence of enterprise competitiveness, systematizes factors influencing its level, characterizes methodological approaches to assessing the competitive positions of business entities, and substantiates directions for improving accounting and analytical support for strategic management.

The object of the study is the system of accounting and analytical support for managing the competitiveness of LLC PC “Zoria Podillia”. **The subject of the study** is a set of theoretical, methodological, and practical aspects of accounting and analytical support for managing the competitiveness of agro-industrial enterprises.

The research employs a systemic approach, methods of financial and economic analysis, SWOT and PEST analysis, as well as analytical and graphical methods of data generalization. The information base of the study comprises regulatory and legal acts, scientific works of domestic and foreign scholars, statistical data, and the company’s financial statements.

Based on the research results, the level of competitiveness of LLC PC “Zoria Podillia” was assessed, key factors influencing the enterprise’s competitive position were identified, and practical recommendations were developed to strengthen the competitive strategy through improving accounting and analytical support for management. The obtained results can be used in the practical activities of agro-industrial enterprises to enhance the soundness of managerial decisions and strengthen their market positions.

The graduation qualification thesis consists of 88 pages, 14 tables, 11 figures, 48 references, and 5 appendices.

Keywords: enterprise competitiveness; accounting and analytical support; strategic management; financial analysis; agro-industrial enterprises.

Year of thesis completion: 2025

Year of thesis defense: 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Теоретико-методологічна сутність конкурентоспроможності та її значення як ключової економічної категорії	6
1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства	15
1.3. Комплексні підходи до оцінювання кредитоспроможності суб'єктів господарювання	23
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ ПК «Зоря Поділля»	32
2.2. Підходи до розроблення обліково-аналітичної підтримки стратегічного управління як чинника забезпечення конкурентоспроможності	41
2.3. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств	46
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	55
3.1. Фінансовий аналіз ефективності діяльності ТОВ "ПК "Зоря Поділля" як інструмент управління конкурентоспроможністю	55
3.2. SWOT і PEST аналіз як інструмент дослідження конкурентоспроможності	67
3.3. Формування комплексу стратегічних заходів для зміцнення конкурентних позицій підприємства	72
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Однією з ключових характеристик ринкового середовища є рівень конкурентоспроможності підприємства, що слугує індикатором ефективності його господарської діяльності та потенціалу подальшого розвитку. Підвищення конкурентного статусу є необхідною умовою забезпечення стабільного положення на ринку, досягнення прибутковості та рентабельності функціонування. В умовах насичення ринку суб'єктами, які пропонують схожі товари або послуги, набуває критичної важливості формування та збереження сталих конкурентних переваг, що дозволяють підприємству не лише вижити, а й розвиватися в умовах ринкової турбулентності.

Актуальність дослідження проблематики конкурентоспроможності підприємства та удосконалення системи її обліково-аналітичного забезпечення зумовлена зростаючими викликами на сучасному етапі економічного розвитку. У сучасних умовах ключовим завданням для підприємств стає підвищення їх конкурентного потенціалу як у межах національного господарства, так і на глобальному ринку. Посилення конкуренції, загострення боротьби за ринкові позиції, прагнення до оптимізації виробничо-збутових процесів і максимізації прибутку обумовлюють необхідність постійного пошуку ефективних шляхів зміцнення конкурентоспроможності. У цьому контексті набуває особливого значення розбудова сучасної, обґрунтованої системи обліково-аналітичного забезпечення, яка б сприяла прийняттю стратегічно важливих управлінських рішень і забезпечувала адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Проблематика конкуренції та формування конкурентоспроможності економічних агентів є предметом активного дослідження багатьох зарубіжних науковців, серед яких слід виокремити Д. Абея, Б. Бермана, Г. Гамеля, П. Діксона, П. Друкера, К. Ендруса, Р. Ешенбаха, П. Зенге, К. Крістенсона, Р. Коуза, Ф. Котлера, Ф. Моріса, М. Портера, К. Прахалада, Д. Рікардо, А. Сміта,

Р. Солоу, Ф. Хайєка, Й. Шумпетера. Поряд з іноземними вченими, помітний внесок у дослідження даного напрямку зробили і українські економісти, зокрема Г. Калетнік, Л. Вдовенко, С. Кояденко, В. Андрійчук, В. Аполій, С. Бабенко, Л. Балабанова, О. Білик, В. Будкін, І. Бураковський, З. Варналій, О. Власюк, Л. Галаз, Я. Гончарук, М. Долішній, Е. Лібанова, Р. Набока, О. Новікова, Т. Харченко та інші. Проте в умовах сучасної економічної динаміки помітна нестача ґрунтовних досліджень, присвячених актуалізації цієї проблематики.

Значну увагу вітчизняні науковці приділяють також аспектам обліково-аналітичного забезпечення процесів управління в суб'єктах господарювання. Серед найбільш авторитетних дослідників цього напрямку варто відзначити М.І. Бондаря, П.Ю. Буряка, Ф.Ф. Бутинця, О.Д. Гудзинського, М.Я. Дем'яненка, Г.Г. Кірейцева, А.А. Пилипенка, В.Ф. Палія, О.В. Пархоменка, Т.М. Пахомову, Л.В. Попову, М.С. Пушкаря, П.Т. Саблука, Я.В. Соколова, В.В. Сопка, Л.К. Сук, Н.Л. Правдюк, Т.О. Мулик, Н.Г. Здирко, О.А. Подолянчук, Я.П. Іщенко, Н.І. Коваль, Т.Ф. Плахтій та інших дослідників.

Наявність суттєвого наукового доробку свідчить про високу значущість формування дієвого обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємством, що є ключовим чинником забезпечення його стабільного функціонування й розвитку. Водночас питання організації обліково-аналітичного супроводу управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств і надалі залишаються недостатньо висвітленими в наукових працях, що вимагає подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою дослідження є дослідження системи обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств.

Виконання поставленої мети передбачає постановлення та вирішення подальший головних **завдань**:

- аналіз змістовної природи конкурентоспроможності підприємства та її ключових структурних елементів;

- виявлення та систематизація чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємств;

- опис та класифікація основних методів оцінювання кредитоспроможності суб'єктів господарювання;

- критичне осмислення методологічних підходів до побудови обліково-аналітичної бази стратегічного управління з метою забезпечення конкурентних переваг підприємств;

- дослідження функціональних аспектів механізму обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств;

- обґрунтування підходів до формування бухгалтерської звітності як інформаційної основи управління конкурентоспроможністю в агропромисловому секторі;

- визначення шляхів оптимізації системи внутрішньогосподарського обліку та аналітики на рівні підприємства;

- розроблення практичних рекомендацій і заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом магістерської роботи виступає обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю ТОВ ПК «Зоря Поділля».

Предметом дослідження є сукупність комплексу теоретичних, методичних і практичних питань обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств.

Методи дослідження. У процесі проведення дослідження, з метою досягнення поставленої наукової мети, було використано сукупність методичних підходів, які забезпечили глибокий та всебічний аналіз обраної проблематики. Зокрема, системний підхід дав змогу комплексно охопити всі аспекти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке здійснює виробничу діяльність у сфері сільськогосподарського товаро

виробництва. Цей підхід дозволив виявити взаємозв'язки між окремими елементами внутрішнього середовища підприємства та зовнішніми ринковими чинниками, що впливають на його позиції на аграрному ринку. Для дослідження поточного стану фінансово-господарської діяльності підприємства застосовано метод фінансово-економічного аналізу, що дозволив об'єктивно оцінити ефективність використання ресурсів, прибутковість і фінансову стійкість господарюючого суб'єкта. З метою підвищення рівня наочності, структурованості та доступності інтерпретації результатів дослідження використовувалися графічні методи візуалізації, які сприяли формуванню аргументованих висновків і рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугувала сукупність різноманітних джерел, які забезпечили повноту та достовірність отриманих результатів. Зокрема, у процесі вирішення поставлених дослідницьких завдань було використано чинні нормативно-правові акти, наукові публікації, монографічні праці, матеріали фахових періодичних видань, а також статистичні дані та фінансову звітність підприємства. Додатково залучено внутрішню документацію суб'єкта господарювання. Усі зібрані джерела було ретельно проаналізовано, систематизовано та узагальнено з метою формування обґрунтованих висновків і розробки ефективних рекомендацій щодо вдосконалення господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.

1.1. Теоретико-методологічна сутність конкурентоспроможності та її значення як ключової економічної категорії.

Термін «конкурентоспроможність» має латинське походження: слово *concurrentia* означає «змагання» або «суперництво», а в англomовній традиції йому відповідає дієслово *to compete*, тобто «конкурувати». Етимологічне коріння цього поняття відображає його сутність як процесу змагання між економічними суб'єктами за кращі позиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим економічним поняттям, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати власні ресурси для виробництва продукції, яка переважає за якістю чи іншими характеристиками аналогічну продукцію конкурентів. Вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг відіграє здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації, вчасно реагувати на трансформації в структурі споживчого попиту, а також враховувати уподобання та очікування цільової аудиторії [1, с. 25].

Поява на ринку товару, що відповідає критеріям конкурентоспроможності, становить відправну точку для подальшої діяльності підприємства, зокрема в напрямку закріплення своїх позицій у конкурентному середовищі. Наступним етапом є довготривалий процес управління конкурентоспроможністю, що передбачає її постійний моніторинг, оцінювання та вдосконалення на основі системного підходу.

Показник конкурентоспроможності є порівняльною величиною, яка набуває значущості лише в умовах аналізу позицій підприємства щодо інших суб'єктів господарювання, що діють на ринку з подібною продукцією чи послугами. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки конкурентоздатним є конкретне підприємство у межах локального, регіонального, національного чи

глобального економічного простору. Відтак, організація може демонструвати конкурентні переваги на внутрішньому ринку, але не відповідати вимогам більш масштабних ринків.

Розвиток теоретичних засад конкурентоспроможності розпочався ще в XVIII столітті в працях А. Сміта, Д. Рікардо, Е. Хекшера та Б. Оліна. Проте сучасні глобалізаційні та інноваційні трансформації вимагають переосмислення класичних уявлень про конкуренцію та конкурентоспроможність [2]. Значний внесок у розроблення сучасного бачення цієї проблематики зробили І. Ансофф і М. Ю. Портер, які глибоко проаналізували чинники формування високого рівня конкурентоспроможності підприємств [3–4].

Вивчення конкурентоспроможності здійснюється на кількох рівнях економічної системи — від окремих товарів і підприємств до галузей, регіонів та національних економік. Водночас саме підприємство є тим основним елементом, що безпосередньо забезпечує створення продукції, виступаючи ключовою ланкою економічної діяльності на всіх рівнях. З огляду на це, аналіз конкурентоспроможності підприємства має фундаментальне значення у межах загального дослідження конкурентоспроможності.

Тривалий процес формування наукового розуміння поняття «конкурентоспроможність підприємства» дав змогу розробити низку методологічних підходів, які розкривають його зміст та економічну природу. Узагальнення існуючих трактувань дозволило поглибити розуміння сутності цього явища з урахуванням вимог наукової дефінітивності, системності та узагальнення.

На основі проведеного аналізу дефініцій сформовано кілька концептуальних підходів до інтерпретації конкурентоспроможності підприємства. Серед них виокремлюють: порівняльний, ресурсний, ринковий (маркетинговий), продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний підходи. Зведена класифікація зазначених концепцій подана у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

**Тлумачення дефініції поняття «конкурентоспроможність» в
науковій літературі**

Автор	Визначення
1	2
Порівняльний підхід - базується на припущенні, що здатність підприємства конкурувати на ринку може бути об'єктивно оцінена лише шляхом порівняння його показників із результатами інших суб'єктів господарювання — безпосередніх конкурентів, які виробляють подібну або функціонально схожу продукцію, діють в аналогічних ринкових умовах і в один часовий проміжок, або ж зіставляються з умовним еталонним підприємством.	
В. Іванюта	«Конкурентоспроможність підприємства відображає його відмінність від конкуруючих суб'єктів за показниками ефективності господарської діяльності. Основними проявами цієї відмінності виступають здатність адаптуватися до змін економічної кон'юнктури та забезпечувати задоволення потреб споживачів через виробництво відповідних товарів і надання послуг» [9].
Л. Кривенко	«Конкурентоспроможність відображає різницю у динаміці розвитку окремого підприємства порівняно з іншими суб'єктами господарювання, що виявляється через рівень задоволення споживчого попиту продукцією та ефективність здійснення виробничих процесів» [10].
Д. Миленький	«Під конкурентоспроможністю розуміється здатність суб'єкта господарювання ефективніше, ніж інші, задовольняти наявні та потенційні потреби споживачів у межах певного регіону» [11, с. 9].
Е. Цибульська, В. Мацигура	«Конкурентоспроможність визначається як спроможність підприємства як у короткостроковому, так і в довгостроковому часовому горизонті досягати вищої порівняно з конкурентами ефективності виробничих процесів і забезпечувати більшу прибутковість реалізації власної продукції» [12].
Ресурсний підхід - основна увага зосереджується на наявності у підприємства необхідних ресурсів та здатності раціонально й ефективно їх використовувати з метою завоювання суттєвої частки ринку.	
І. Брітченко, І. Ладунка	«Рівень конкурентоспроможності підприємства визначає його позицію відносно інших схожих господарських суб'єктів та зумовлений здатністю забезпечувати більш ефективне використання наявних ресурсів порівняно з конкурентами» [13].
К. Кузнєцова	«Конкурентоспроможність передбачає наявність у суб'єкта господарювання визначених конкурентних переваг, зокрема ресурсного забезпечення, а також здатність і компетентність ефективно реалізовувати ці переваги у процесі змагання з іншими учасниками ринку з метою досягнення власних стратегічних цілей» [14].
О. Янковий	«Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти як здатність результативно управляти як власними, так і залученими ресурсами в умовах дії механізмів конкурентного ринку» [15].

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ринковий або маркетинговий підхід - конкурентоспроможність трактується як здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги з метою досягнення успіху в умовах ринкового суперництва.	
I. Булах	«Конкурентоспроможність підприємства визначається як його спроможність генерувати та ефективно реалізовувати конкурентні переваги, що забезпечують зайняття конкретної позиції в конкурентному середовищі на відповідному етапі розвитку» [16].
B. Гуцуляк	«Конкурентоспроможність підприємства характеризується його здатністю результативно задіювати власний потенціал, розглядаючи внутрішні ресурси як ключову основу для збереження наявних і формування нових конкурентних переваг з метою успішного функціонування в умовах ринкової конкуренції у сфері товарів і послуг» [17].
I. Смолін	«Конкурентоспроможність підприємства інтерпретується як якісно нова характеристика організації, що виступає запорукою її успіху в конкурентному середовищі. Її основою є сукупність позитивних відмінностей, які забезпечують здатність підприємства ефективно протидіяти зовнішнім загрозам та успішно реалізовувати поставлені стратегічні цілі» [18].
П. Фісуненко	«Конкурентоспроможність підприємства визначається як такий його стан, за якого воно здатне ефективно брати участь у конкурентній боротьбі. При цьому наявний конкурентний потенціал та сформовані на його основі конкурентні переваги слугують індикаторами можливості й спроможності досягати успіху у змаганні з іншими ринковими учасниками, водночас мінімізуючи ризик стратегічних помилок» [19].
Продуктовий підхід - ідентифікує конкурентоспроможність підприємства із рівнем конкурентоспроможності продукції, яку воно виготовляє.	
M. Корінько	«Конкурентоспроможність організації означає її здатність виробляти продукцію, що відповідає вимогам конкурентного ринку, а також наявність переваг підприємства порівняно з іншими компаніями тієї самої галузі як у межах країни, так і на міжнародному рівні» [20, с. 69].
C. Покропивний	«Конкурентоспроможність підприємства полягає у його спроможності забезпечувати ефективне виробництво та успішну реалізацію продукції, що відповідає вимогам конкурентного ринку» [21].
Атрибутивний підхід - акцентує увагу на виняткових властивостях підприємства або його продукції, які слугують основою для формування стійких конкурентних переваг на ринку.	
P. Грецький	«Конкурентоспроможність являє собою окремий фактор або сукупність факторів, що забезпечують підприємству вищу ефективність функціонування порівняно з іншими учасниками ринку в умовах конкурентного середовища, причому ці переваги є складними для відтворення з боку конкурентів» [22, с. 35].
Динамічний підхід - акцентує увагу на змінності у часі здатності підприємства ефективно брати участь у конкурентній боротьбі, підкреслюючи динамічний характер цього показника.	

Продовження таблиці 1.1

1	2
І. Акімова, М. Корж, І. Чуб	«Конкурентоспроможність організації визначається як її спроможність продовжувати стабільне функціонування в обраній галузі бізнесу за умов стрімких змін у макросередовищі, здатність адаптуватися до цих трансформацій, формувати власні конкурентні переваги та на їх основі досягати вищих результатів діяльності порівняно з іншими учасниками ринку» [23].
П. Бечко, Я. Голобородько	«Конкурентоспроможність проявляється у здатності суб'єкта господарювання активно й гнучко впливати на ринкові процеси з метою утримання належної частки ринку, збереження досягнутих позицій, а також формування й послідовного розвитку потенційних стабільних конкурентних переваг у стратегічно важливих напрямках бізнесової діяльності» [24].
Функціональний підхід - інтерпретує конкурентоспроможність підприємства як наслідок результативного здійснення господарської діяльності та досягнення успіху в умовах ринкового суперництва.	
І. Вінніченко	«Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність здійснювати ефективну господарську діяльність та успішно реалізовувати її в практичній площині в умовах функціонування конкурентного ринкового середовища» [25].
А. Воронкова	«Конкурентоспроможність являє собою характеристику суб'єкта ринкових відносин, яка проявляється в умовах конкурентної взаємодії та забезпечує можливість закріплення на відповідному сегменті ринку. Вона створює передумови для розширеного відтворення, що включає повне покриття витрат на виробництво та отримання прибутку від здійснення господарської діяльності» [26].
В. Дикань	«Конкурентоспроможність характеризує спроможність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, отримуючи при цьому прибуток, достатній для забезпечення науково-технічного розвитку виробничих процесів, мотивації персоналу та збереження високої якості продукції» [27].
Системний підхід - охоплює максимально повний облік усієї системи параметрів, умов та взаємозв'язків, що визначають і формують рівень конкурентоспроможності підприємства..	
Ж. Крючкова	Конкурентоспроможність підприємства визначається як його спроможність у довгостроковій перспективі стабільно функціонувати в умовах ринкової економіки шляхом виробництва та реалізації продукції, що відповідає потребам споживачів і відрізняється від аналогічних товарів конкурентів. Водночас підприємство повинно утримувати стійкі позиції в обраній галузі та забезпечувати отримання прибутку на рівні, достатньому для постійного вдосконалення виробничих процесів [28].
О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як багатокомпонентне системне явище, що відображає наявність конкурентних переваг певного суб'єкта господарювання порівняно з іншими на основі сукупності взаємопов'язаних параметрів — економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних та інших. Взаємодія цих характеристик

Продовження таблиці 1.1

1	2
	формує специфічну унікальність підприємства, яка забезпечує зміцнення його ринкових позицій у конкретному сегменті протягом визначеного періоду часу за умови впливу чинників зовнішнього середовища функціонування [29, с. 11].

Джерело: побудовано авторами на основі [9–29]

Аналіз наукових підходів до визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства» свідчить про кілька важливих закономірностей:

- по-перше, існує велика кількість трактувань цього поняття, що мають суттєві змістовні розбіжності;
- по-друге, у більшості досліджень наголос робиться на конкурентних перевагах підприємства, однак перелік таких переваг часто є фрагментарним, що ускладнює методологічну узгодженість і порівняльність результатів;
- по-третє, продукція підприємства, хоч і є важливим фактором, становить лише одну зі складових конкурентоспроможності, ототожнення цих понять є некоректним;
- по-четверте, в окремих визначеннях акцент зроблено або на змістовному аспекті категорії, або на її функціональних характеристиках, що ускладнює формування цілісного уявлення про сутність конкурентоспроможності;
- по-п'яте, деякі автори зосереджують увагу виключно на виробничій діяльності підприємства, не враховуючи інші важливі аспекти його функціонування;
- по-шосте, у межах ресурсного підходу здебільшого розглядаються лише власні й позикові ресурси, без належної уваги до інших ресурсних компонентів і факторів, що визначають здатність підприємства до ефективного суперництва на ринку.

Поглиблене вивчення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» вимагає урахування низки ключових характеристик:

– конкурентоспроможність (підприємства, галузі, регіону, країни, продукції) є відносною величиною, що набуває значення лише в умовах порівняння з аналогічними суб'єктами за видом діяльності, ринком функціонування, територіальним охопленням і часовим контекстом;

– її рівень доцільно визначати на основі сталої сукупності оціночних параметрів, що формують інтегральний показник, адже зміна таких параметрів може істотно вплинути на загальну оцінку конкурентоспроможності;

– важливою умовою досягнення конкурентних позицій є наявність унікальних характеристик: неповторних виробничих технологій, специфічної продукції, додаткових послуг тощо;

– необхідно враховувати дію всієї множини зовнішніх і внутрішніх чинників, що безпосередньо впливають на формування та підтримання конкурентоспроможності підприємства;

– ця категорія є динамічною за своєю природою, тому її рівень потребує постійного оновлення та вдосконалення;

– забезпечення стабільної присутності підприємства на ринку можливе лише за умови систематичного підвищення рівня конкурентоспроможності;

– комплексний характер конкурентоспроможності зумовлює потребу в системному підході до вивчення всіх елементів, що впливають на її формування, трансформацію й взаємозв'язки між ними.

«Аналіз сучасних досліджень засвідчив, що рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою детермінований умовами функціонування в конкретному національному середовищі. До ключових чинників відносяться наявність виробничих ресурсів, розвинена інфраструктура попиту, інтенсивність конкуренції, ефективність управлінських механізмів та виважена державна політика» [5, с. 89].

Для адекватного розуміння економічного змісту конкурентоспроможності доцільно трактувати ринок як цілісну систему, що об'єднує взаємодіючі однорідні суб'єкти, діяльність яких відбувається під впливом змінного зовнішнього середовища. Ці фактори формують специфічні

вимоги, що можуть бути інтерпретовані у вигляді конкретних економічних показників. Кожен учасник ринку орієнтується на досягнення максимальних результатів, що відповідатимуть очікуванням споживача.

Конкурентоспроможність як категорія охоплює різні аспекти економічної діяльності: від стадії проєктування продукту до його виробництва, розподілу та кінцевого споживання. Вона є невід’ємною характеристикою усіх елементів економічної системи, а її прояв є наслідком змагання за частку ринку. У процесі аналізу численних дефініцій цього поняття виявлено комплекс важливих характеристик, що дають змогу сформулювати узагальнене уявлення про сутність конкурентоспроможності та її місце в системі економічних категорій. Ці аспекти подані на рисунку 1.1. [6–8].

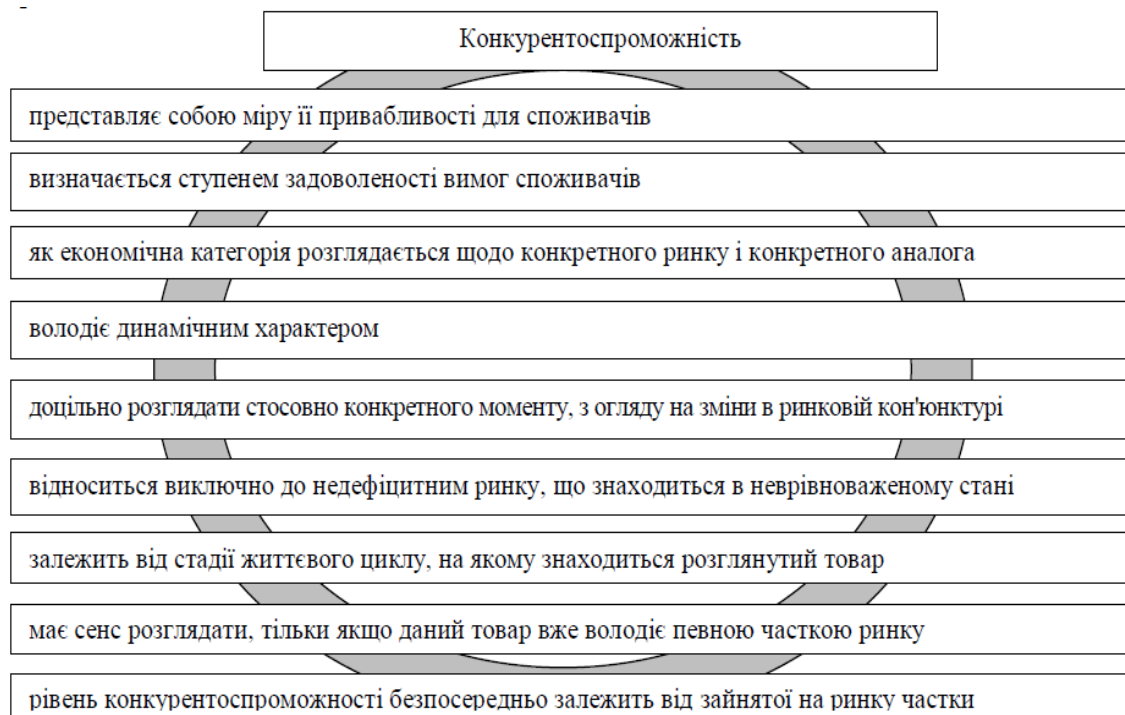


Рис. 1.1. Характеристика конкурентоспроможності як економічної категорії

М. Ю. Портер, один із провідних дослідників цієї проблематики, пропонував «визначати конкурентоспроможність як характеристику економічного суб'єкта, що має частку ринку, яка забезпечується відповідністю продукції вимогам у технічному, економічному, організаційному й

функціональному аспектах. Збереження або зростання цієї частки безпосередньо залежить від споживчих очікувань і здатності підприємства ефективно на них відповідати» [4].

На основі проаналізованих підходів можна зробити декілька висновків:

1. Продукція визнається конкурентоспроможною лише тоді, коли вона має специфічні властивості, які на конкретному ринку є унікальними порівняно з аналогами конкурентів.

2. Оцінювання конкурентоспроможності повинно базуватись на всебічному дослідженні ринку, що дозволяє точно визначити позиції підприємства.

3. Вибір споживача орієнтований на той продукт, який найбільш повно задовольняє його потреби за прийнятного рівня витрат.

4. Частка ринку, якою володіє підприємство, залежить від його попередніх досягнень та поточного рівня конкурентного потенціалу: високий потенціал здатен змінити ринкову рівновагу, тоді як низький — обмежує вплив підприємства на ринкові процеси.

Отже, конкурентоспроможність слід розглядати як складну та багатогранну економічну категорію, що є індикатором здатності економічного суб'єкта до збереження та посилення своїх ринкових позицій. Її рівень може варіюватися навіть за незмінних техніко-економічних характеристик продукції, залежно від впливу зовнішніх чинників конкурентного середовища. Враховуючи складність і багаторівневість феномену, дослідження конкурентоспроможності має проводитись на різних рівнях аналізу:

- на мікрорівні – у межах окремого підприємства;
- на галузевому – для певного сектору економіки;
- на регіональному – в межах окремих адміністративно-територіальних одиниць;
- на макрорівні – у масштабах національної економіки.

Узагальнюючи наведене, доцільно запропонувати визначення, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства є багатогранною системною

категорією, що втілює сукупність конкурентних переваг конкретного суб'єкта господарювання порівняно з іншими учасниками ринку. Ці переваги ґрунтуються на визначальних параметрах, які забезпечують підприємству сприятливіші позиції на певному ринку протягом конкретного періоду часу з урахуванням впливу чинників середовища його функціонування.

1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

У процесі дослідження та оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно не лише чітко усвідомлювати зміст цього поняття, але й обов'язково враховувати сукупність факторів, що безпосередньо або опосередковано можуть впливати на його рівень.



Рис. 1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність

З метою досягнення оптимальних результатів господарської діяльності підприємству слід визначити свої конкурентні позиції на ринку. У межах конкурентного середовища ці позиції можуть відображати як переваги, так і слабкі сторони. Крім того, важливо проаналізувати чинники впливу,

класифікація яких залежить від ступеня їх належності до підприємства. Відповідно, такі чинники поділяються на внутрішні та зовнішні (рис. 1.2).

Конкурентоспроможність підприємства повинна базуватися на досягненні високих показників виробничої ефективності, що забезпечується використанням сучасного технологічного обладнання, впровадженням передових виробничих процесів, наявністю кваліфікованого персоналу та здатністю стабільно утримувати вигідні позиції на ринку. Така стійкість обумовлюється раціональним впровадженням ефективних принципів управління.

До ключових умов формування та підтримки конкурентоспроможності підприємства належать:

- узгоджений розвиток технічних, технологічних, економічних та управлінських складових;
- застосування сучасних методів наукових досліджень і планування, зокрема програмно-цільового підходу та методів теорії прийняття управлінських рішень;
- впровадження науково обґрунтованих стратегічних управлінських рішень;
- урахування взаємозв'язків управлінських функцій на всіх етапах життєвого циклу об'єкта управління;
- розробка системи заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та інших господарських одиниць.

Комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає дослідження чинників, що прямо або опосередковано впливають на її рівень. Ці чинники традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні.

«Зовнішні фактори охоплюють широкий спектр впливів, включаючи інші суб'єкти господарювання, економічні умови, соціальне середовище, природні чинники, а також діяльність національних і міжнародних інституцій. Усі ці елементи формують глобальне середовище, що здатне справляти

значний вплив на функціонування підприємства» [31]. Основні компоненти зовнішнього середовища із короткою характеристикою наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Характеристика
Державна політика	Охоплює напрямки внутрішніх трансформацій, пріоритетні вектори національного розвитку, рівень політичної стабільності, ступінь інтегрованості країни у міжнародні економічні об'єднання, а також стратегічні орієнтири зовнішньої політики.
Правове середовище	Визначається узгодженістю та повнотою законодавчої системи, ефективністю дії нормативно-правових актів, що регламентують функціонування суб'єктів господарювання.
Економічні умови	Включають загальний рівень економічного розвитку та стан окремих галузей, інвестиційну привабливість країни, податкове навантаження, державну підтримку пріоритетних секторів, динаміку заробітної плати (на національному, регіональному та галузевому рівнях), а також частку високотехнологічної продукції в експортній структурі.
Рівень монополізації економіки	Оцінюється за кількістю і впливом природних монополій, рівнем конкуренції на внутрішньому ринку, ефективністю діяльності антимонопольних органів та доступністю виходу на ринок для нових учасників.
Ресурсний потенціал	Характеризується ступенем забезпеченості країни власними природними ресурсами, рівнем екологічного навантаження, а також станом збереження й охорони природного багатства.
Стан товарних ринків	Передбачає аналіз структури й місткості ринків у різних галузях, вимогливості споживачів, рівня стандартизації та сертифікації продукції, а також стабільності позицій провідних учасників ринку.
Інфраструктура ринку	Охоплює рівень розвитку інформаційно-комунікаційних систем, транспортної мережі, банківських і страхових послуг, а також наявність і ефективність діяльності посередницьких інституцій.
Соціальні чинники	Містять у собі показники рівня безробіття, структуру та якість підготовки робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, рівень оплати праці в розрізі країни, регіону та галузі, а також загальний культурно-освітній рівень суспільства.

Джерело: побудовано авторами на основі [30–33]

Оцінювання впливу зовнішніх чинників здійснюється відповідно до загальноприйнятої методології. Після визначення місії та стратегічних цілей підприємства проводиться діагностичний аналіз, який охоплює:

– виявлення змін у зовнішньому середовищі, що впливають на різні складові потенціалу підприємства;

- ідентифікацію загроз, які можуть негативно позначитися на його конкурентних позиціях;
- аналіз діяльності основних конкурентів;
- визначення чинників, які відкривають нові можливості для досягнення поставлених стратегічних орієнтирів.

«Дослідження впливу зовнішнього середовища дає змогу своєчасно передбачити можливі сценарії розвитку, розробити антикризові заходи та сформувані стратегічні рішення, які дозволять трансформувати потенційні ризики у конкурентні переваги. Для аналізу макросередовища широко використовуються методи PEST-аналізу, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, а також SWOT-аналіз, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні загрози й можливості» [32].

Таблиця 1.3.

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Характеристика
Ресурсний потенціал	Включає матеріально-технічну базу (основні виробничі фонди), наявність сировинних ресурсів, технологічний рівень виробництва та людський капітал. Відзначається високою гнучкістю до змін за умови ефективного управління
Маркетингові дослідження	Передбачають вивчення споживчого попиту та поведінкових особливостей цільових груп, рівня задоволеності потреб споживачів, а також місткості та потенціалу відповідного ринку.
Фінансові ресурси	Охоплюють обсяг нерозподіленого прибутку, структуру капіталу з урахуванням частки власних і залучених коштів, а також доступність джерел фінансування.
Система обліку	Забезпечує облік усіх видів запасів підприємства — сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва та готової продукції, що сприяє прозорості й точності управлінських рішень.
Система постачання	Характеризується надійністю логістичних операцій, дотриманням термінів постачання, а також гнучкістю щодо переорієнтації на альтернативні види сировини за потреби.
Логістика і збут	Охоплює ефективність каналів реалізації, наявність власної торговельної мережі (зокрема фірмових магазинів), а також рівень витрат, пов'язаних із процесами збуту.
Інформаційні ресурси	Передбачають функціонування актуальних баз даних, що регулярно оновлюються та слугують основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Продовження таблиці 1.3

Організаційна структура	Оцінюється за ефективністю управління, відповідністю структури стратегічним завданням підприємства, швидкістю передачі управлінських рішень виконавцям і наявністю чіткого контролю за їх реалізацією.
Локалізація підприємства	Визначається рівнем розвитку інфраструктури, доступністю до джерел сировини та географічною наближеністю до ключових постачальників.

Джерело: побудовано авторами на основі [30–33]

Внутрішні фактори — це керовані змінні, які формуються безпосередньо в межах підприємства. До них належать ресурси, організаційна структура, кадровий потенціал, виробнича база, система управління, інноваційна здатність тощо. Основні елементи внутрішнього середовища з короткою характеристикою подано у таблиці 1.3.

Таким чином, у процесі оцінки, прогнозування та стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати повний спектр як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які вже вплинули або мають потенціал впливати на її формування і розвиток. Тільки комплексний підхід до ідентифікації та аналізу цих чинників дозволяє підприємству підтримувати та зміцнювати свої ринкові позиції в умовах постійної зміни конкурентного середовища.

В сучасних умовах в Україні спостерігається вкрай низький рівень конкурентоспроможності підприємств, особливо у сфері реального сектору економіки. Серед основних чинників, які зумовлюють таку ситуацію, найбільш часто називають технологічну відсталість промислових підприємств, застосування морально й фізично застарілого обладнання та виробничих технологій, обмеженість доступу до ресурсів, а також недостатній рівень інноваційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання порівняно з компаніями з розвинених країн. Як наслідок, українські підприємства мають обмежені можливості щодо виробництва високотехнологічної продукції та надання сучасних якісних послуг.

Аналіз наукових праць вітчизняних економістів дозволяє класифікувати причини низької конкурентоспроможності на дві основні групи: ендегенні —

пов'язані з діяльністю самих підприємств, та екзогенні – зумовлені особливостями національного економічного середовища.

До ендогенних чинників належать:

- низька якість управлінських кадрів та їхнє небажання відмовитися від застарілих моделей господарювання, характерних для «ринку продавця», коли споживачі змушені були обирати серед обмеженого асортименту вітчизняних товарів;

- нехтування питаннями управління конкурентоспроможністю у сучасній менеджерській практиці;

- відсутність середньо- та довгострокових стратегій підвищення конкурентоспроможності; значна частина підприємств промислового сектора і досі не приділяє належної уваги стратегічному плануванню, навіть на базовому рівні;

- надмірна енерго-, матеріало- і трудоемність виробництва, що призводить до високої собівартості продукції порівняно з імпортними аналогами.

Серед екзогенних факторів особливо актуальними є ті, що уповільнюють зростання конкурентоспроможності вітчизняних компаній [33]. Насамперед це низький рівень розвитку конкурентного середовища. Відсутність умов для формування здорової конкуренції знижує мотивацію підприємств до вдосконалення технологій, організаційних структур і систем управління. Й. Шумпетер зазначав, що «конкуренція є ефективною не лише тоді, коли вона фактично присутня, а й коли існує потенційна загроза конкуренції, яка стимулює учасників ринку до підвищення ефективності ще до фактичного появи суперників» [34].

«В українському контексті ризик виникнення такої потенційної конкуренції залишається вкрай низьким, що пояснюється наявністю високих адміністративних бар'єрів входу на ринок. Це пов'язано з надмірною регламентацією господарської діяльності, ініційованою органами державної

та місцевої влади, які часто створюють формальні обмеження без об'єктивної необхідності» [35, с. 13].

Такі адміністративні бар'єри створюють сприятливе середовище для реалізації стратегічних обмежень з боку монополістів, що ще більше ускладнює доступ до ринку нових гравців. У результаті деякі підприємства досягають зовнішньої конкурентоспроможності на внутрішньому ринку шляхом використання неконкурентних методів: зниження витрат на оплату праці, доступу до дешевих енергоносіїв і сировини, збереження монопольного статусу та отримання державної підтримки у формі податкових пільг. Така квазіконкурентоспроможність базується на штучно занижених витратах, що, в свою чергу, стримує інвестиції в технологічне оновлення та інноваційний розвиток.

Наявність вказаних бар'єрів, з одного боку, обмежує вихід на ринок справді конкурентоспроможних підприємств, а з іншого — знижує мотивацію вже діючих компаній до підвищення реального рівня своєї конкурентоспроможності.

В умовах відсутності сформованого конкурентного середовища та розвинених ринкових механізмів, більшість вітчизняних підприємств уникають використання стратегій здобуття сталих конкурентних переваг. Це підтверджується, зокрема, технологічною відсталістю та слабкою інноваційною активністю національних виробників.

Додатковим стримувальним чинником виступає неефективність державного управління та відсутність активної участі держави у формуванні сприятливого інституційного середовища для розвитку бізнесу. Низька якість державних інститутів лише поглиблює проблеми.

У зв'язку з цим необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на усунення зазначених недоліків [36]:

1. Підвищення ефективності державних інститутів, що передбачає забезпечення верховенства права та дотримання контрактних зобов'язань як основи стабільного функціонування ринку;

2. Розвиток конкуренції, зокрема шляхом формування конкурентного середовища, реалізації антимонопольної політики, а також запровадження інструментів захисту конкуренції;

3. Скорочення бар'єрів для входу та виходу з ринку, що включає спрощення процедур відкриття бізнесу, зменшення адміністративного навантаження та посилення контролю за діяльністю органів влади, які створюють перешкоди;

4. Оптимізація системи державної допомоги, яка передбачає раціональне надання пільг, щоб уникнути спотворення конкурентного середовища через підтримку неефективних підприємств;

5. Адміністративна реформа та дебіюрократизація економіки, що має включати зменшення кількості регуляторних органів, чіткий розподіл їхніх функцій і повноважень, усунення впливу політичних і економічних угруповань;

6. Реалізація концепції "ефективного конкурента", яка передбачає підтримку підприємств, здатних забезпечити технологічне лідерство, інноваційність, оновлення асортименту та участь у гнучкій ціновій конкуренції. Усі спроби усунути таких конкурентів повинні кваліфікуватися як спроба обмеження конкуренції;

7. Зміна акцентів з протекціонізму на стимулювання експорту, що створить мотивацію для вітчизняних компаній виходити на зовнішні ринки, підвищуючи тим самим власну конкурентоспроможність.

Таким чином, системний аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє знизити ступінь невизначеності та ризику в процесі здійснення виробничо-збутової діяльності. Він також сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та прогнозування, забезпеченню зростання конкурентних переваг підприємства та його продукції, зміцненню ринкових позицій і розширенню частки ринку, яку підприємство займає.

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на сучасному етапі розвитку національної економіки є стратегічно важливим, критично необхідним і беззаперечно актуальним завданням для України. Досягнення реальної конкурентоспроможності потребує не лише фінансових інвестицій. Підприємствам слід відмовитися від застарілих підходів до ведення господарської діяльності, посилити інноваційну активність, модернізувати управлінські процеси та оптимізувати організацію виробництва.

У свою чергу, держава має створити належне інституційне середовище шляхом реформування системи економічних стимулів і мотивацій, усунення адміністративних бар'єрів, а також перегляду регуляторних механізмів, які обмежують і спрямовують економічну поведінку підприємницьких структур. Лише за умов комплексних трансформацій на рівні як підприємств, так і державного управління можливо досягти стійкого зростання конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

1.3 Комплексні підходи до оцінювання кредитоспроможності суб'єктів господарювання

Оцінювання рівня конкурентоспроможності є ключовим елементом системи забезпечення сталого функціонування підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності як на внутрішньому (національному), так і на зовнішньому ринках. У процесі такого оцінювання ідентифікуються сильні та слабкі сторони підприємства, виявляються приховані резерви розвитку, а також визначаються потенційні загрози. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для формування обґрунтованої стратегії розвитку на основі вже наявних або можливих конкурентних переваг.

«Встановлення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим етапом стратегічного планування та розробки комплексу заходів, спрямованих на забезпечення його стійкої позиції в умовах ринкової конкуренції. Для ефективного функціонування організаційно-економічного

механізму, що забезпечує досягнення конкурентних переваг, необхідною умовою є наявність обґрунтованої системи оцінювання конкурентоспроможності. Така система має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін: інвесторів, самих підприємств, споживачів і держави» [37]. Водночас, як і у випадку з трактуванням самої сутності поняття конкурентоспроможності, на сьогодні не існує єдиної, універсально прийнятої методики її вимірювання.

«Багаторівневий характер конкурентної взаємодії між суб'єктами господарювання зумовлює значну варіативність у підходах до оцінки конкурентоспроможності. У сукупності ці підходи охоплюють як вертикальні, так і горизонтальні виміри: від аналізу конкурентоспроможності окремого продукту або підприємства до оцінювання конкурентного потенціалу регіону, галузі, економіки в цілому або навіть окремих видів діяльності» [38]. Така багатовимірність обумовлює різноманітність існуючих методичних підходів до оцінки, а також їхню неоднозначність у практичному застосуванні.

Під оцінюванням конкурентоспроможності підприємства слід розуміти визначення її кількісного рівня, що надає порівняльну характеристику здатності підприємства ефективно функціонувати у конкурентному середовищі на певному ринку. У цьому контексті конкурентоспроможність набуває значення інтегрального показника, який узагальнює спроможність підприємства своєчасно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та реагувати на них з максимальною ефективністю.

Таблиця 1.4.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
1. За підходом до оцінювання	Якісні – ґрунтуються на експертних судженнях, порівняльному аналізі або описових характеристиках, що не піддаються кількісному вимірюванню;
	Кількісні – спираються на точні числові показники, розрахунки, індекси та інші вимірювані параметри
2. За формою подання результатів	Матричні методи – візуалізують співвідношення різних факторів у вигляді матриць
	Графічні методи – передбачають подання результатів у вигляді графіків, діаграм тощо

Продовження таблиці 1.4

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Індексні методи – засновані на побудові узагальнюючих індексів, які агрегують численні показники
3. За рівнем охоплення діяльності підприємства	Спеціалізовані – орієнтовані на окремі напрямки або функції
	Комплексні – охоплюють усю діяльність підприємства в цілому
4. За можливістю використання у стратегічному управлінні	Оперативні (поточні) – використовуються для короткострокового аналізу поточної ситуації
	Стратегічні – застосовуються в рамках довгострокового планування та прогнозування
5. За джерелом формування інформаційної бази	Критеріальні методи – базуються на чітко визначених кількісних або якісних критеріях
	Експертні методи – використовують суб'єктивні оцінки фахівців для аналізу складних або неформалізованих показників
6. Відповідно до об'єкта дослідження	Оцінювання конкурентоспроможності персоналу – спрямоване на визначення якості трудових ресурсів
	Оцінювання конкурентоспроможності продукції – фокусується на характеристиках товару або послуги
	Оцінювання конкурентоспроможності підприємства в цілому – враховує сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів
7. З урахуванням цілей оцінювання	Визначення позиції в межах порівнювальної групи – ідентифікація місця підприємства серед конкурентів
	Аналіз динаміки змін у конкурентних позиціях – відстеження тенденцій і змін у ринковому становищі
	Виявлення ключових конкурентних переваг – спрямоване на ідентифікацію унікальних факторів успіху

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що на сучасному етапі для визначення рівня конкурентоспроможності застосовується значна кількість методичних підходів. На основі узагальнення наукових досліджень, присвячених цій проблематиці, доцільним є представлення класифікації основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, яку наведено в таблиці 1.4.

«Якісні методи оцінювання характеризуються низьким рівнем математичної формалізації, значною трудомісткістю реалізації та дискретною природою результатів. Через це вони не завжди є придатними для використання у процесах глибокого аналізу або при формуванні пріоритетів щодо підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Кількісні методи, навпаки, дають змогу визначити реальні можливості господарюючого суб'єкта в умовах ринкової конкуренції за перспективні стратегічні сегменти діяльності. Вони слугують обґрунтованою основою для прийняття як тактичних, так і стратегічних управлінських рішень» [39].

«Спеціалізовані методи оцінювання передбачають аналіз окремих функціональних сфер діяльності підприємства — таких як виробництво, фінанси, маркетинг, інновації тощо. Водночас комплексні методи мають на меті забезпечити інтегральну оцінку конкурентоспроможності з урахуванням взаємозв'язку всіх основних елементів функціонування підприємства» [40].

На додаток до загальноприйнятої класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності, наукова література подає низку альтернативних підходів до групування таких методик.

Зокрема, Л. А. Костюк [38] пропонує п'ять основних категорій методів, а саме:

- оцінювання за часткою ринку;
- матричні методи;
- методики на основі теорії ефективної конкуренції;
- методики, що базуються на теорії якості продукції;
- інтегральні підходи.

Інші автори [41] розширюють цей перелік, пропонуючи такі групи методів:

- засновані на концепції порівняльних переваг;
- побудовані з урахуванням теорії рівноваги фірми та галузі;
- розроблені на основі теорії ефективної конкуренції;
- орієнтовані на якість товарної продукції;
- побудовані на матричному принципі;
- методи інтегрального оцінювання;
- базовані на теорії мультиплікатора;
- спрямовані на визначення стратегічного потенціалу підприємства;
- методики еталонного порівняння.

В. І. Сахно [42], опираючись на аналіз наукових джерел, також виокремлює п'ять ключових підходів:

1. методи, побудовані на теорії конкурентних переваг;
2. методи, що спираються на концепцію ефективної конкуренції;

3. методи, які базуються на аналізі якості продукції;
4. матричні інструменти;
5. інтегральні оцінки.

У свою чергу, О. Є. Сомова [43], узагальнюючи досвід наукових досліджень, подає таку типологію:

- методики, що описують характер конкурентної боротьби;
- підходи, засновані на експертних оцінках;
- методи аналізу конкурентоспроможності продукції та підприємства;
- інтегральні методи, що включають аналіз фінансових і техніко-економічних показників;
- оцінювання на базі рентабельності, грошових потоків і бізнес-вартості.

Л. М. Закревська [44] у своїй праці запропонувала структурувати методи за такими напрямками:

- методи, засновані на теорії рівноваги підприємства і галузі (А. Маршалл) та на теорії виробничих факторів;
- підходи, що базуються на теорії ефективної конкуренції (Дж. М. Кларк);
- методики, що встановлюють залежність конкурентоспроможності від рівня якості продукції;
- структурні підходи, які враховують рівень монополізації галузі;
- функціональні методи, де визначається взаємозв'язок між витратами, цінами, потужностями та прибутковістю;
- профільні методи, що спираються на якісні характеристики продукції; матричні інструменти аналізу.

Отже, з огляду на різноманіття існуючих наукових підходів і методичних підходів до класифікації, можна узагальнити всі наявні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства в систематизованому вигляді (рис. 1.3). Така систематизація дає змогу обґрунтовано обрати найдоцільніші інструменти для комплексного аналізу конкурентного

потенціалу підприємства з урахуванням його стратегічних цілей і зовнішнього середовища.

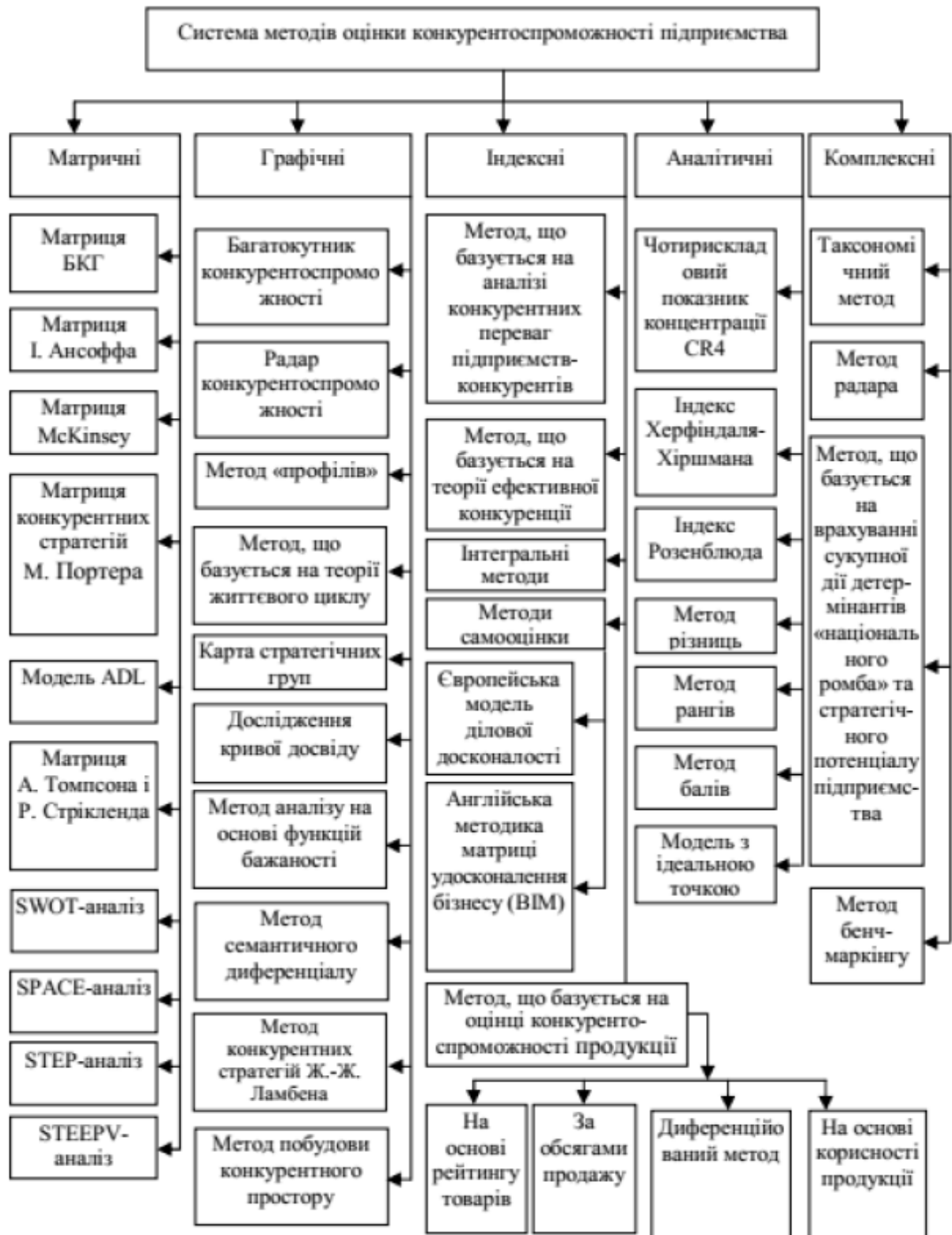


Рис. 1.3. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Матричні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на використанні матриці — спеціально структурованої таблиці, що містить елементи, впорядковані за горизонталлю та вертикаллю. Хоча ці методики не надають узагальненої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, вони слугують ефективним інструментом для оцінювання окремих складових його функціонування. Зокрема, мова йде про аналіз ринкової позиції, особливостей зовнішнього середовища та визначення стратегічних векторів розвитку.

У науковій літературі підкреслюються як переваги, так і недоліки застосування матричних методів у контексті оцінювання конкурентоспроможності. Серед ключових позитивних аспектів цих методик слід виокремити такі [39]:

- можливість отримання об'єктивної оцінки за умови наявності достовірної інформації щодо обсягів реалізації продукції;
- простота використання, зокрема в частині обчислення ринкової частки та темпів її зростання;
- ефективність при аналізі взаємозв'язків між різними бізнес-напрямами та при оцінці етапів розвитку кожного з них.

Попри зазначені переваги, у застосуванні матричних підходів наявні й обмеження. До основних недоліків науковці відносять [39]:

- вузькість критеріїв оцінювання, що базуються лише на двох змінних;
- потенційно суб'єктивний характер висновків, що базуються на показнику ринкової частки;
- відсутність можливості аналізу першопричин, що ускладнює процес формування обґрунтованих управлінських рішень.

Серед інших методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності значного поширення набули графічні методи, основу яких становить побудова так званого «багатокутника конкурентоспроможності» або ж «радіальної діаграми». Ці інструменти дозволяють візуалізувати рівень розвитку ключових параметрів

конкурентного потенціалу підприємства, полегшуючи сприйняття аналітичної інформації та її подальше використання в процесі стратегічного управління.

Одним із найбільш поширених підходів у межах відповідної методичної групи виступає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі концепції життєвого циклу товару. Ця модель репрезентує динаміку ринкової реакції на управлінські дії підприємства протягом певного проміжку часу. У зазначеній моделі змінними є обсяги реалізації, величина покриття витрат, прибутковість, а також часовий параметр як інтегральна змінна. Головним обмеженням даного підходу вважається те, що побудова кривої життєвого циклу здійснюється без урахування впливу зовнішніх умов — таких як технічний прогрес, економічна ситуація чи дії конкурентів.

До графічних методів оцінювання конкурентоспроможності також належить підхід, заснований на побудові багатокутних профілів. Даний метод, який було запропоновано американськими дослідниками, передбачає виокремлення основних критеріїв конкурентоспроможності товару або підприємства в цілому, встановлення їхньої ієрархії та графічне зображення у формі багатокутника. Методика ґрунтується не на чітких та прямолінійних критеріях, а на системі узагальнених індикаторів, так званих векторів компетенції.

Серед недоліків цього методу науковці зауважують відсутність прогностичної складової, що не дозволяє оцінити, наскільки і в яких напрямках підприємства здатні вдосконалити свою діяльність у майбутньому. Водночас серед переваг — можливість здійснення порівняльного аналізу між декількома суб'єктами господарювання, виявлення їх сильних і слабких сторін.

У цілому, застосування графічних методів оцінювання конкурентного потенціалу підприємства вирізняється візуальною наочністю та відносною простотою. Проте, незважаючи на ці позитивні риси, вони не дають змоги визначити інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємства, а також не дозволяють здійснювати прогнозування її подальшої динаміки.

Більш універсальними інструментами в цьому контексті є індексні методи. Процедура їх реалізації зазвичай передбачає поетапне здійснення аналітичних дій, де базисом для порівняння можуть слугувати як галузеві середні значення, так і дані підприємства-лідера ринку або ретроспективні показники самого об'єкта дослідження.

Методи розрахунково-аналітичного типу базуються на математичному опрацюванні вхідних даних. Їх застосування може варіюватися — від простих арифметичних розрахунків до складних моделей багатовимірного аналізу, залежно від обраної методики.

«Найбільш обґрунтованими у вітчизняній науковій традиції вважаються комплексні методи оцінювання, оскільки вони охоплюють повний спектр ключових параметрів функціонування підприємства. Їх головною перевагою є можливість отримання максимально повної і достовірної інформації про наявні конкурентні переваги, вразливі місця та стратегічні резерви підприємства» [45].

Крім того, окремі науковці наголошують «на необхідності інтегративного підходу до оцінювання конкурентоспроможності, який би охоплював як внутрішні параметри діяльності, так і зовнішні впливи, враховуючи при цьому рівень фінансової стабільності підприємства та позиціонування конкурентів» [46].

Таким чином, сучасна наукова й практична економіка пропонує значний арсенал методів для оцінювання конкурентного потенціалу підприємств. Усі вони мають як сильні, так і слабкі сторони, що обумовлює доцільність поєднаного використання кількох підходів для досягнення комплексного та об'єктивного результату. Вибір методів має узгоджуватися зі специфікою господарської діяльності підприємства, стратегічними цілями та умовами ринку, на якому воно функціонує.

РОЗДІЛ II

МЕТОДИЧНЕ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ ПК «Зоря Поділля»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Продовольча компанія «Зоря Поділля» було засновано у 2006 році як структурний підрозділ концерну «Укрпромінвест», що входить до складу корпорації «Група Укрпромінвест».

До складу підприємства інтегровано 14 філій, серед яких — 10 аграрних господарств, цукровий завод, два автотранспортні підприємства та машинно-тракторна станція (МТС). Усі підрозділи не мають статусу окремих юридичних осіб, не здійснюють самостійного ведення фінансової звітності та перебувають у прямому підпорядкуванні головного офісу компанії.

Управлінську діяльність очолює директор, функціональне підпорядкування якому мають заступники, відповідальні за стратегічний розвиток, виробничі процеси, економічну діяльність, фінансове управління та кадрове забезпечення.

Земельний фонд підприємства охоплює понад 50 тисяч гектарів орних угідь, розташованих на території Гайсинського, Теплицького, Немирівського та Погребищенського районів Вінницької області, Христинівського району Черкаської області, а також Ружинського району Житомирської області. Структура виробництва також включає Гайсинський цукровий завод та розвинений напрям тваринництва, що налічує понад 2000 голів великої рогатої худоби.

У 2017 році компанією було розпочато будівництво та введено в експлуатацію першу чергу зернозберігального елеваторного комплексу у місті Гайсин.

Аграрні формування, які раніше функціонували як окремі господарські суб'єкти, були об'єднані в єдину структуру під управлінням ПК «Зоря

Поділля». Основним видом їх діяльності є вирощування сировини — зокрема, цукрового буряка, який надалі переробляється на потужностях Гайсинського цукрового заводу. МТС забезпечує технічне обслуговування як для самого заводу, так і для інших структурних підрозділів підприємства згідно з поданими заявками.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Продовольча компанія "Зоря Поділля" (код ЄДРПОУ 34009446) є однією з найбільших агропромислових компаній Вінницької області з активами понад 7,3 млрд грн станом на кінець 2024 року. Зареєстроване 15 березня 2006 року, підприємство входить до корпоративної групи "Укрпромінвест", кінцевим бенефіціаром якої є Порошенко Олексій Петрович.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про базу практики

Назва інформації	Дані
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю "Продовольча компанія "ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ"
Скорочена назва підприємства	ТОВ "ПК "ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ"
Юридична адреса (запис в ЄДР)	23700, Вінницька обл., Гайсинський р-н, місто Гайсин, вул. Заводська, буд. 150
Фактичне місце розташування	23700, Вінницька обл., Гайсинський р-н, місто Гайсин, вул. Заводська, буд. 150
Контактні дані та веб-сайт	Тел.: +38 (043)-342-14-10 E-mail: morozv@pkzp.com.ua
Код ЄДРПОУ	34009446
Номер і дата державної реєстрації	№302 від 30.03.2016 (Реєстр акцизного податку)
Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	15.03.2006 (19 років 2 міс.)
Тип компанії (юридична або фізична особа)	Юридична особа
Форма власності	Приватна
Код і назва організаційно-правової форми	240 – Товариство з обмеженою відповідальністю
Орган державного управління за кодом (підпорядкованість)	Гайсинська районна державна адміністрація Вінницької області
Дочірні компанії та філії (якщо є)	Відомості не вказані
Відомості про взяття на облік платника податків	Перебуває на обліку в органах доходів і зборів (ЄДР, ДПС)
Відомості про взяття на облік платника ПДВ	ПІН 340094402043, з 17.03.2006, анульовано з 01.01.2017

Джерело: складено автором

Основним видом діяльності ТОВ "ПК "ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ" є вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11), однак підприємство здійснює також понад 40 видів іншої економічної діяльності, включаючи виробництво цукру, кормів, електроенергії, виконання будівельно-монтажних робіт, роздрібну торгівлю паливом, оптову торгівлю зерном, хімічною продукцією та живими тваринами.

Визначення місця компанії на ринку є ключовим аналітичним кроком для оцінки її конкурентоспроможності, стратегічного потенціалу та фінансової стабільності. Ринкове позиціонування дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства в порівнянні з іншими гравцями галузі, а також визначити динаміку змін і тренди розвитку. Для компаній аграрного сектору, таких як ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ», аналіз позицій у секторі, на ринку та субринку не лише характеризує рівень комерційної ефективності, а й формує основу для ухвалення управлінських рішень щодо інвестицій, диверсифікації виробництва, оптимізації витрат і розширення частки ринку.

Таблиця 2.2.

Ринковий скоринг ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»

Фінансовий індикатор	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс MarketScore	A/3.3	A/3.9	A/3.3	A/3.9	A/3.2
Частка у секторі	0,82%	0,53%	0,47%	0,61%	0,40%
Частка ринку	1,55%	0,68%	0,65%	0,87%	0,58%
Частка на субринку	1,59%	0,69%	0,66%	0,88%	0,59%
Місце компанії в секторі	21	8	15	11	18
Місце компанії на ринку	14	5	9	4	10
Місце компанії на субринку	14	5	9	4	10
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	-1 385,2	2 661,7	-996,8	1 895,1	-686,4
Відносний приріст виручки за рік, %	-44,2%	152,4%	-22,6%	55,6%	-12,9%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	186,7	813,3	91,8	1 186,7	70,6
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	13,8%	30,8%	2,8%	44,8%	1,6%

Джерело: складено автором

Оцінка позицій підприємства на ринку базується не лише на загальному обсязі виручки чи кількості активів, а й на якісних показниках, що характеризують ефективність і сталість бізнес-моделі, конкурентну силу й

адаптивність до ринкових змін. Таблиця фінансових індикаторів ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ» за 2020–2024 роки дозволяє простежити ключові тенденції в розвитку підприємства в розрізі його ринкової частки, позиції серед конкурентів, темпів зростання виручки та індикаторів фінансової стійкості.

Індекс MarketScore: стабільно високий рейтинг компанії

Індекс MarketScore, який є агрегованим показником фінансової надійності та ринкової активності компанії, протягом усього аналізованого періоду утримувався на рівні класу «А». Це свідчить про високу довіру з боку ринку, стійкість до фінансових ризиків і здатність підтримувати позитивну динаміку навіть в умовах економічної нестабільності. Найвищий показник індексу було зафіксовано у 2021 році — А/3.9, що збігається з рекордним відносним приростом виручки (152,4%) та поліпшенням ринкових позицій.

Попри деяке зниження індексу у 2024 році до А/3.2, компанія залишається в зоні фінансової надійності, що забезпечує їй стратегічну перевагу при залученні партнерів, інвесторів та фінансових установ.

Динаміка ринкової частки: тренд до зниження

З 2020 по 2024 рік спостерігається послідовне зниження частки компанії у відповідних ринкових сегментах. Якщо у 2020 році частка підприємства у секторі становила 0,82%, то вже у 2024 — лише 0,40%. Аналогічна динаміка спостерігається і за загальним ринком (зниження з 1,55% до 0,58%) та субринком (з 1,59% до 0,59%). Це може свідчити про посилення конкуренції, зростання загального обсягу ринку або перерозподіл клієнтських потоків.

Падіння частки на ринку в умовах зростаючої виручки в окремі роки (наприклад, у 2023 році) свідчить про те, що інші гравці зростають швидше, або що компанія працює більш вибірково у специфічних нішах, а не по всьому ринку. Для збереження конкурентних позицій доцільно розглянути стратегічне розширення асортименту або географії діяльності.

Позиції компанії: високі коливання

За п'ятирічний період ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ» демонструвало нестабільність у рейтингу місця на ринку. У 2021 році підприємство посідало

5-те місце як на ринку, так і на субринку — це був найкращий показник за аналізований період. Проте вже у 2024 році позиція погіршилася до 10-го місця, що узгоджується з падінням виручки та зменшенням ринкової частки.

Особливо показовим є 2022 рік, коли компанія опустилася до 15-го місця в секторі та 9-го на ринку, що, ймовірно, пов'язано з суттєвим падінням абсолютного приросту виручки (–996,8 млн грн) і негативною динамікою відносного зростання (–22,6%). Такі флуктуації можуть свідчити як про залежність від зовнішніх факторів (ринкових цін, кліматичних умов, політики), так і про внутрішню нестабільність операційної стратегії.

Динаміка виручки: циклічність і високі ризики

Аналіз абсолютного та відносного приросту виручки дозволяє глибше оцінити внутрішню ефективність підприємства. У 2021 році зафіксовано найпотужніше зростання: +2 661,7 млн грн, що становить 152,4% приросту. Це свідчить про ефективно реалізовану бізнес-стратегію або вдалі обставини (наприклад, сприятливі ціни на агропродукцію, розширення каналів збуту, експортна кон'юнктура). Однак такі стрибки виявилися ситуативними.

У наступні роки ситуація виявилась нестабільною: у 2022 та 2024 роках фіксується негативний абсолютний приріст (–996,8 млн грн та –686,4 млн грн відповідно). Це супроводжується відповідним зниженням темпів відносного зростання до –22,6% і –12,9%. Таким чином, підприємство функціонує в умовах високої амплітуди виручкових коливань, що підвищує ризики для фінансового планування й довгострокового інвестування.

Середньорічні показники: розмитий тренд

Оцінка середньорічного приросту виручки за 3 роки демонструє різноспрямовану динаміку. Після помірного зростання в 2020 році (186,7 млн грн), компанія досягла піку у 2023 році — 1 186,7 млн грн середньорічного приросту. Проте вже у 2024 цей показник стрімко впав до 70,6 млн грн. Схожі коливання спостерігаються в темпах сукупного середньорічного зростання: з 44,8% у 2023 році до лише 1,6% у 2024 році.

Така волатильність може свідчити про короткотермінову ефективність окремих стратегій, але брак системної політики сталого зростання. Для збереження темпів розвитку підприємству доцільно інвестувати у довгострокові технологічні оновлення, побудову ланцюгів постачання з високою доданою вартістю, диверсифікацію продукції та адаптацію до зміни зовнішніх факторів.

Таблиця 2.3.

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати

ТОВ «ПК «Зоря Поділля», тис. грн.

Показники	Базовий рік (БР) 2022	Попередній до звітнього рік (ПР) 2023	Звітній рік (ЗР) 2024	Абсолютне відхилення ЗР, +,-		Відносне відхилення ЗР, %	
				до БР	до ПР	до БР	до ПР
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4408160	5808397	4428944	20784	-1379453	0.47	-23.75
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4408160	5306419	4620014	211854	-686405	4.81	-12.94
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2994073	3516877	3490429	496356	-26448	16.58	-0.75
Валовий прибуток(збиток)	1414087	1789542	1129585	-284502	-659957	-20.12	-36.88
Інші операційні доходи	1196356	502690	917446	-278910	414756	-23.31	82.51
Адміністративні витрати	170227	277503	277682	107455	179	63.12	0.06
Витрати на збут	219219	371724	432909	213690	61185	97.48	16.46
Інші операційні витрати	78767	282917	220824	142057	-62093	180.35	-21.95
Фінансові результати від операційної діяльності	2142230	1360088	1115616	-1026614	-244472	-47.92	-17.97
Фінансові результати до оподаткування:	1979347	1257612	1078223	-901124	-179389	-45.53	-14.26
Податок на прибуток	0	0	0	0	0	0	0
Фінансові результати	1979347	1257612	1078223	-901124	-179389	-45.53	-14.26
Чистий прибуток(збиток)	1979347	1257612	1078223	-901124	-179389	-45.53	-14.26

Джерело: складено автором

Загалом аналіз ринкових індикаторів ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ» свідчить про те, що компанія залишається потужним гравцем на аграрному ринку України з високим рівнем MarketScore та добрим фінансовим здоров'ям.

Однак її частка на ринку поступово зменшується, позиції серед конкурентів нестабільні, а виручка демонструє циклічність.

Аналіз динаміки ключових фінансових показників ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ» за період 2022–2024 років дозволяє зробити комплексні висновки про ефективність функціонування підприємства, структуру доходів і витрат, а також рівень прибутковості. Таблиця 1.3. дає змогу детально порівняти значення за базовий рік (2022), попередній до звітнього (2023) та звітний рік (2024), виявити абсолютні та відносні відхилення, які демонструють фінансові тенденції на підприємстві.

Дохід від реалізації продукції: зростання до 2023-го й падіння в 2024-му - Дохід (виручка) від реалізації продукції у 2022 році становив 4 408 160 тис. грн, у 2023 році спостерігалось значне зростання до 5 808 397 тис. грн. Проте у 2024 році показник знову знизився до 4 428 944 тис. грн, що лише на 0,47% перевищує значення 2022 року, але на 23,75% менше за рівень 2023 року. Абсолютне відхилення склало лише 20,8 млн грн у порівнянні з 2022 роком, проте понад 1,37 млрд грн втрати за рік у порівнянні з піком 2023-го.

Така динаміка вказує на циклічний характер надходжень, що може бути зумовлено сезонністю аграрного виробництва, зміною ринкової кон'юнктури або зовнішньоекономічними умовами, включаючи валютні коливання, мита чи ситуацію з логістикою.

Чистий дохід: помірне зростання до 2022 року, падіння після 2023-го - Чистий дохід демонструє подібну тенденцію. У 2023 році він становив 5 306 419 тис. грн, що значно перевищує рівень 2022-го (4 408 160 тис. грн), але у 2024 році скоротився до 4 620 014 тис. грн. Це на 4,81% вище за показник 2022 року, однак на 12,94% нижче від 2023 року. В абсолютному вираженні чистий дохід скоротився майже на 686 млн грн, що відображає втрату частини замовлень або зниження цін реалізації.

Водночас збереження доходу на рівні вище базового свідчить про часткову стабільність клієнтської бази та можливості підприємства підтримувати операційну діяльність на прийнятному рівні.

Собівартість реалізованої продукції: зростання, а потім стабілізація

- Собівартість продукції зросла з 2 994 073 тис. грн у 2022 до 3 516 877 тис. грн у 2023, а у 2024 залишилася практично без змін — 3 490 429 тис. грн. Абсолютне зниження склало лише 26,4 млн грн, тобто $-0,75\%$ у порівнянні з попереднім роком. Порівняно з 2022 роком собівартість зросла на 496,4 млн грн ($+16,58\%$).

Зменшення собівартості після пікового 2023 року, ймовірно, пов'язане зі зниженням обсягів реалізації або з ефективнішим використанням ресурсів, проте водночас це не було достатнім для утримання валового прибутку на високому рівні.

Валовий прибуток: значне падіння - Один із найтривожніших сигналів — різке падіння валового прибутку. З 1 789 542 тис. грн у 2023 році він зменшився до 1 129 585 тис. грн у 2024 році, що становить $-36,88\%$ відносного відхилення. Якщо порівняти з 2022 роком, де показник був 1 414 087 тис. грн, то зниження також суттєве — на 284,5 млн грн, або $-20,12\%$.

Це свідчить про те, що навіть за умов стабілізації собівартості компанія не змогла утримати рентабельність виробництва. Причини можуть критися у зниженні цін реалізації, зростанні непрямих витрат, зміні структури продукції чи загостренні конкуренції.

Інші операційні доходи: зростання після падіння - Ці доходи знизилися з 1 196 356 тис. грн у 2022 до 502 690 тис. грн у 2023 році, що становить падіння на понад 693 млн грн. Проте у 2024 році підприємство змогло частково відновити ці надходження до рівня 917 446 тис. грн ($+414,8$ млн грн у порівнянні з 2023 роком, або $+82,5\%$).

Цей показник вказує на здатність компанії генерувати доходи поза основною діяльністю — ймовірно, за рахунок фінансових операцій, переоцінки активів, державних субсидій або інших джерел. Відновлення цього показника може бути позитивним сигналом для фінансової гнучкості підприємства.

Операційні витрати: зростання збутових витрат - Адміністративні витрати залишились практично незмінними: 277 503 тис. грн у 2023 та 277 682 тис. грн у 2024 (+179 тис. грн). Це свідчить про стабільну управлінську структуру. Натомість витрати на збут зросли з 371 724 тис. грн до 432 909 тис. грн (+61,2 млн грн або +16,46%).

Таке зростання може пояснюватися розширенням маркетингових зусиль, логістичними витратами або зростанням ціни дистрибуції. Водночас воно має бути виправдане ефективністю цих інвестицій у майбутньому.

Інші операційні витрати знизилися з 282 917 тис. грн до 220 824 тис. грн (-21,95%), що частково компенсує навантаження на операційні фінанси.

Фінансові результати: загальна тенденція до скорочення прибутковості -Фінансовий результат від операційної діяльності зазнав істотного скорочення: з 2 142 230 тис. грн у 2022 до 1 360 088 тис. грн у 2023, а в 2024 — до 1 115 616 тис. грн. Відносне відхилення за рік становить – 17,97%, а з 2022 року — майже –48%. Це є наслідком сукупного впливу зниження доходів і валового прибутку, а також збільшення витрат на збут.

Ідентична динаміка спостерігається і за показником прибутку до оподаткування, який у 2024 році склав 1 078 223 тис. грн — це на 179 млн грн менше, ніж у 2023 році, і майже на 901 млн грн менше, ніж у 2022-му.

Загальна картина фінансових результатів ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ» за 2022–2024 роки свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і загрозливих сигналів. Попри те, що підприємство зберігає прибутковість, ефективність його діяльності поступово знижується. Основні виклики пов'язані зі зменшенням валового прибутку, скороченням ринкової виручки та зростанням витрат на збут.

У цих умовах для забезпечення стабільності та довгострокової конкурентоспроможності підприємству доцільно зосередитися на підвищенні операційної рентабельності, пошуку нових ринків збуту, оптимізації логістичних ланцюгів та інвестиціях у інноваційні технології. Це дозволить не

лише зберегти позиції на ринку, а й підготувати платформу для майбутнього зростання.

Разом із високими економічними показниками підприємство також має низку судових справ, зокрема у кримінальному провадженні за статтями 209, 212, 364 КК України, а також згадки в медіа та обмеження повноважень керівника щодо земельних угод. Це вимагає підвищеної уваги при оцінці контрагентських ризиків і укладанні угод із компанією.

Юридична адреса: 23700, Вінницька обл., Гайсинський р-н, м. Гайсин, вул. Заводська, 150. Директор: Максимчак Віктор Дмитрович, головний бухгалтер — Іващенко Тетяна Михайлівна.

Загалом ТОВ "ПК "ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ" є потужним, диверсифікованим і прибутковим підприємством аграрної галузі з активною зовнішньоекономічною діяльністю, високим фінансовим рейтингом і розгалуженою структурою власності, однак зі зниженим рівнем комплаєнс-надійності через юридичні ризики, пов'язані з корпоративною структурою та судовими справами.

2.2. Підходи до розроблення обліково-аналітичної підтримки стратегічного управління як чинника забезпечення конкурентоспроможності

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень, які формуються на основі достовірної, своєчасної та змістовної інформації. Проте процес прийняття таких рішень залишається найменш формалізованим і найбільш складним елементом управлінської діяльності.

Фундаментальним джерелом інформації для управління виступає підсистема бухгалтерського обліку, яка виконує функції збору, накопичення, обробки та трансляції даних. В умовах глобалізаційних викликів, зростання невизначеності та динамічних змін в економіці постає потреба модернізації

інформаційного забезпечення для досягнення конкурентоспроможності підприємств.

Інформація перетворюється на стратегічний ресурс, відтак актуалізується необхідність вдосконалення методів її збору, аналізу та зберігання. Система обліково-аналітичного забезпечення має не лише відображати реальний стан бізнесу, а й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи взаємозв'язок між фінансовими, матеріальними та інтелектуальними ресурсами. Вона повинна реалізовувати інформаційну, комунікативну, аналітичну та прогностичну функції, що вимагає створення відповідної концептуальної моделі (рис 2.1.).

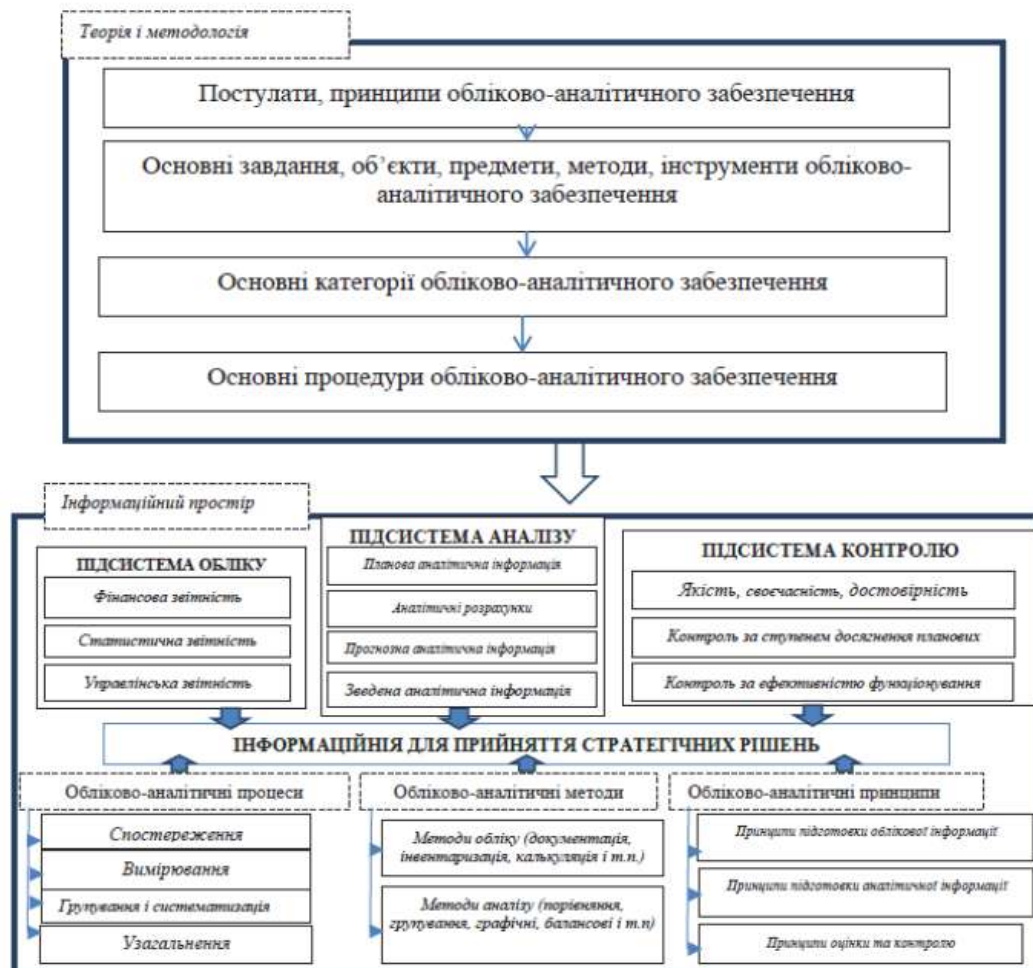


Рис. 2.1. Складники моделі системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємством

Попри активне вивчення окремих елементів обліково-аналітичної системи, залишається викликом її комплексне моделювання як цілісного

інформаційного середовища, яке інтегрує облікові та аналітичні інструменти відповідно до потреб менеджменту.

Серед наукових підходів заслуговують на увагу модель управління витратами А.А. Пилипенка, що базується на методології SADT; доповнення облікових моделей макросередовищем І.Н. Богатою; концепція стратегічного обліку С.П. Суворової, яка поєднує ієрархії фінансових та виробничих процесів; інформаційна модель Алібекова та Ібрагімової, яка однак не охоплює всіх рівнів зовнішнього середовища. Р.Ф. Бруханський підкреслює обмеженість традиційного підходу, що зводиться до формального об'єднання внутрішньої та зовнішньої інформації без цілісної структури.

Т.О. Тарасова пропонує функціональну модель, яка орієнтована на формування інформаційного ресурсу за допомогою процесного підходу. У роботах також наголошується на необхідності розглядати обліково-аналітичне забезпечення як частину загальної системи управління, що повинна бути динамічною та адаптивною.

Традиційні фінансові моделі, що базуються виключно на показниках звітності, зазнають критики через обмежену здатність відображати нефінансові аспекти діяльності. У зв'язку з цим зростає інтерес до моделей, які включають нефінансові показники, зокрема Balanced ScoreCard (BSC), що дозволяє пов'язати показники з бізнес-процесами і стратегічними цілями. BSC та її похідні моделі, зокрема BAM, піраміда ефективності, MRP/ERP, демонструють значний потенціал у формуванні цілісного уявлення про діяльність підприємства.

Сучасна модель обліково-аналітичної системи повинна охоплювати цілі, витрати, внутрішні та зовнішні фактори, а також вимоги до якості інформації. Такий підхід дозволяє синтезувати принципи стратегічного розвитку з вимогами до облікової системи, зокрема в аграрному секторі.

Варто розглядати дві основні моделі організації обліку: перша — відображає поточні бізнес-процеси, друга — орієнтована на бажаний стан. Для

розроблення ефективної системи необхідно ідентифікувати ключові проблеми існуючих підходів, виявлені у наукових джерелах.

Побудова ефективної моделі потребує здатності не лише вирішувати наявні проблеми, а й передбачати потенційні ризики, охоплювати нетрадиційні об'єкти обліку, надавати інформацію в адаптованій формі та підтримувати прийняття стратегічних рішень. При цьому слід враховувати інституційні умови функціонування підприємств, особливості їх взаємодії з зовнішнім середовищем та необхідність випереджаючого відображення економічних явищ.

Метою обліково-аналітичного забезпечення є створення інформаційної бази, яка дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Об'єктом такої системи виступає підприємство та його зовнішнє середовище, а предметом — господарські процеси, спрямовані на стратегічний розвиток.

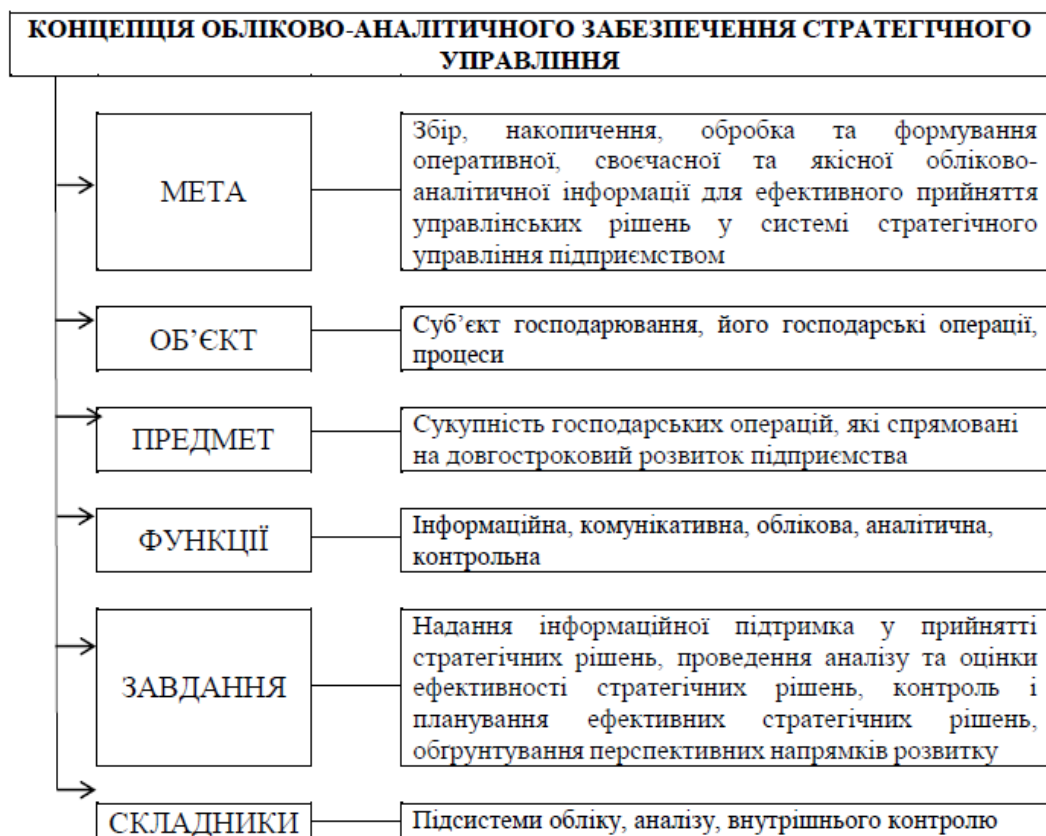


Рис. 2.2. Концепція системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємствами

Функціональні завдання системи охоплюють надання інформації для стратегічного планування, аналіз ефективності ключових бізнес-процесів, контроль і прогнозування результативності, а також формування пріоритетів довгострокового розвитку.

Система включає підсистеми обліку, аналізу, аудиту та контролю. За типами обліку вона охоплює бухгалтерський, управлінський, фінансовий, податковий, статистичний, стратегічний та оперативний облік. Аналітична підсистема складається з блоків фінансового, управлінського, інвестиційного, маркетингового, логістичного, стратегічного аналізу тощо. Контрольна складова передбачає функціонування внутрішнього і зовнішнього контролю, а також внутрішнього аудиту.

Кожен із цих елементів реалізується через три блоки: методику, організаційну структуру та технології, які об'єднуються за допомогою інформаційного забезпечення. Це забезпечує створення наскрізного інформаційного потоку, що поєднує пошук, збирання, обробку, передачу та збереження даних.

Управління стратегічними процесами має проявлятися у всіх компонентах обліково-аналітичної системи. У підсистемі обліку та аудиту — шляхом відображення достовірної звітної інформації. У підсистемі аналізу — через формування інструментарію оцінки стратегічного потенціалу підприємства, включно з інноваційною здатністю, інвестиційною привабливістю та репутаційними характеристиками.

Для досягнення ефективного стратегічного управління необхідна методологічна узгодженість між обліком та аналітикою, що дозволить підприємству адаптуватися до викликів сучасного економічного середовища та забезпечити сталий розвиток. Таким чином, побудова обліково-аналітичної моделі виступає запорукою конкурентоспроможності та результативності управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

2.3. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств

В умовах стрімких трансформацій ринкової економіки, посилення глобалізаційних процесів та зростання інтенсивності міжнародної конкуренції, формуються нові виклики до механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Визначальними внутрішніми та зовнішніми чинниками розвитку економіки України виступають саме ці тенденції, які вимагають від управлінських систем високого ступеня адаптивності та здатності оперативно реагувати на зміни глобального середовища.

«У такому контексті підвищується значущість сучасних моделей оцінювання й систем інформаційної підтримки, здатних у режимі реального часу вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням рівня конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому економічному просторі. Це, у свою чергу, актуалізує потребу в поглибленому дослідженні організаційно-методичних основ функціонування бухгалтерського обліку, аналізу та контролю як основи формування ефективного інформаційного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю» [47].

Формування інформаційної бази для управління конкурентними перевагами ґрунтується на даних різних видів обліку та звітності — бухгалтерського, оперативного й статистичного, а також на галузевих індикаторах, матеріалах стратегічного, тактичного й оперативного планування, контролю, бюджетування та аналітичних прогнозах.

«Особливе значення в цій системі має обліково-аналітичне забезпечення, яке виступає невід'ємною складовою інформаційного середовища підприємства. Якщо поняття інформаційного забезпечення охоплює весь обсяг інформації, що використовується в управлінській діяльності, а також відповідну технічну та програмну інфраструктуру, то обліково-аналітичне забезпечення концентрується на інтеграції систем обліку та аналітики. Його функціональне призначення полягає у структуризації

інформаційних ресурсів, необхідних для формування стратегії, координації напрямів розвитку та оцінювання ефективності реалізації управлінських рішень на всіх рівнях — від оперативного до стратегічного» [47].

«Згідно з дослідженнями, частка обліково-аналітичної інформації в загальному обсязі економічної інформації, що використовується у господарській діяльності суб'єктів ринку, становить орієнтовно 70%, що підкреслює її критичне значення для забезпечення ефективного управління» [48].

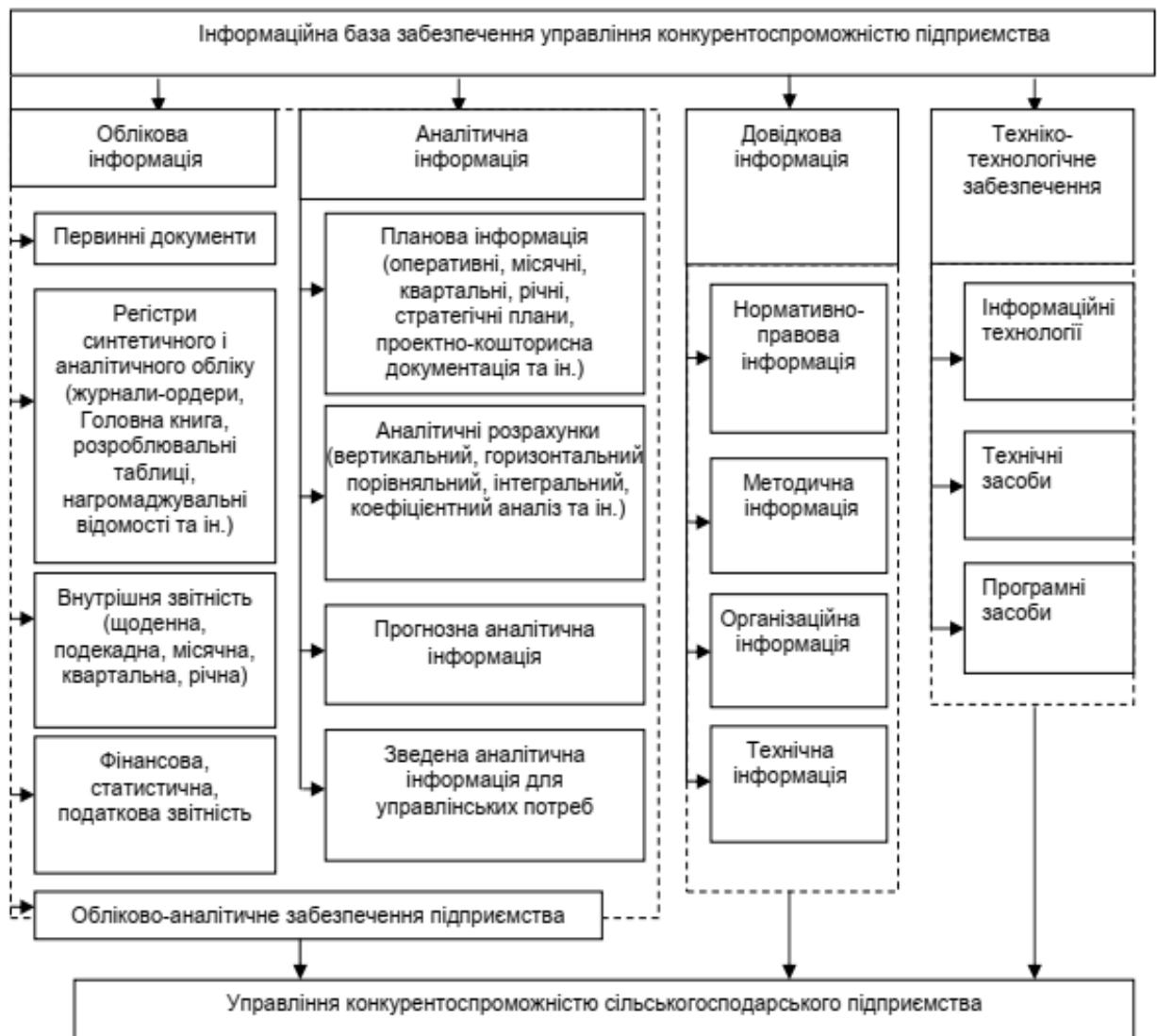


Рис. 2.3. Обліково-аналітичне забезпечення в структурі інформаційної бази управління конкурентоспроможністю підприємства [47]

Одним із ключових завдань обліково-аналітичної системи, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, є достовірне та повне відображення показників, необхідних для оцінювання його конкурентних переваг у межах системи обліку та звітності. З метою виявлення актуального рівня інформативності чинного обліково-аналітичного супроводу діяльності сільськогосподарських підприємств, було проведено відповідне дослідження. Отримані результати наведено у таблиці 2.4. [47]

Таблиця 2.4.

Оцінка інформативності наявної системи обліково-аналітичного забезпечення аграрних підприємств щодо факторів, що підлягають управлінському впливу у сфері конкурентоспроможності

	Структурно-організаційні	Техніко-технологічні	Ресурсні	Економічні	Екологічні
Оперативна облікова інформація	+	+	+	+	
Баланс (Звіт про фінансовий стан)	+	+	+	+	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	+			+	
Звіт про рух грошових коштів			+	+	
Звіт про власний капітал	+		+	+	
Примітки до річної фінансової звітності	+	+	+	+	
Форма 50-сг « Основні економічні показники роботи с/г підприємств»	+	+	+	+	
Форма 2-ферм « Основні показники господарської діяльності фермерського господарства, малого підприємства у сільському господарстві»	+	+	+	+	
Форма 29-сг «Підсумки збору врожаю сільськогосподарських культур, плодів, ягід та винограду»	+		+	+	
Форма 10-мех « Наявність сільськогосподарської техніки в сільськогосподарських підприємствах у 20__ році»		+	+	+	
Форма 21-заг « Реалізація сільськогосподарської продукції за 20__ рік»			+	+	
Форма 9-б-сг « Внесення мінеральних, органічних добрив, гіпсування та вапнування ґрунтів під урожай»			+	+	
Форма 24 « Стан тваринництва»			+	+	
Форма 16-сг « Баланс сільськогосподарської продукції»			+	+	
Форма 1-екологічні витрати « Витрати на охорону навколишнього природного середовища та екологічні платежі за 20__ р.»					частково
Форма 1-відходи « Утворення та поводження з відходами за 20__ рік (зі звітності за 2014 р.)»					+
Форма 2-ТП (повітря) « Звіт про охорону атмосферного повітря за 20__ р. (зі звітності за 2015 р.)»					лише у окремих випадках

«У сучасних умовах ведення господарської діяльності екологічний фактор набуває дедалі більшого значення, особливо в контексті оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Так, форма 1 «Екологічні витрати» заповнюється переважно тими суб'єктами господарювання, які справляють істотний вплив на довкілля, сплачують екологічні податки або провадять діяльність, що має виключно позитивний вплив на навколишнє середовище, проте не створює прямих вигод для самого підприємства. Наприклад, витрати на енергозбереження чи ресурсозбереження враховуються лише за умови, що вони спрямовані безпосередньо на захист довкілля, зокрема через утилізацію відходів як природоохоронний захід» [47].

Водночас не включаються до поточних витрат і не відображаються в зазначеній формі такі заходи, як поліпшення умов праці та техніки безпеки, навіть якщо вони мають екологічний ефект, а також витрати на використання природних ресурсів (наприклад, водопостачання), придбання основних засобів екологічного призначення, виплати штрафів за порушення природоохоронного законодавства та компенсації завданої шкоди.

«У формах №2-ТП (повітря) — річній та квартальній — фіксуються дані щодо обсягів викидів забруднюючих речовин та парникових газів від стаціонарних джерел. Викиди, пов'язані з пересувними джерелами, такими як транспорт або техніка, у цих звітах не враховуються. Таким чином, викиди мінеральних добрив, пестицидів, аміаку, сірководню та інших речовин, що генеруються у процесі роботи рослинницьких і тваринницьких підприємств, залишаються поза межами статистичного обліку» [47].

Крім того, у звітності відсутня інформація про виробництво та реалізацію екологічно безпечної продукції, що значною мірою ускладнює оцінку екологічної ефективності господарювання. Це створює низку проблем для аграрного сектору: з одного боку, неможливість об'єктивного вимірювання екологічної конкурентоспроможності ускладнює ухвалення коригувальних управлінських рішень, особливо в умовах законодавчого

посилення вимог до екологічної безпеки аграрної продукції в інших країнах; з іншого — зниження репутаційного потенціалу підприємства у зв'язку з відсутністю інформації про його екологічну активність.

«Усе це зумовлює потребу інтеграції екологічного чинника в стратегію конкурентного розвитку підприємств. Запровадження сучасних моделей господарювання, що враховують природну рівновагу та знижують антропогенне навантаження, потребує від підприємств системної оцінки екологічного впливу їхньої діяльності та реалізації відповідних природоохоронних заходів» [47].

Підвищити інформативність існуючого обліково-аналітичного забезпечення в аграрній сфері можливо через розроблення та впровадження механізму управління конкурентними позиціями на основі обліково-аналітичної системи. Такий механізм передбачає збір, обробку, узагальнення й аналіз релевантної інформації, а також її цілеспрямоване надання управлінцям для оцінки поточного рівня конкурентоспроможності як власного підприємства, так і його контрагентів чи конкурентів.

Отже, «механізм обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства виступає як сукупність взаємопов'язаних процесів: формування, аналізу, контролю та передачі інформаційних потоків, орієнтованих на потреби управлінської системи. Його мета — забезпечити можливість оцінювання конкурентних переваг підприємства та визначення напрямів їх посилення шляхом впливу на керовані фактори» [47].

Функціонування цього механізму підпорядковується концептуальним засадам управління конкурентоспроможністю: цільовим орієнтирам, визначеним функціям і завданням, а також формалізованому інформаційному наповненню.

До структури механізму входять підсистеми обліку, аналізу та контролю, в межах яких формується необхідна для управлінських потреб інформація про конкурентні позиції підприємства.

Зокрема, облікова підсистема генерує такі інформаційні ресурси:

- первинні дані, що використовуються для оперативного управління й прийняття рішень на рівні нижчої ланки управління, а також є базою для складання внутрішньої та зовнішньої звітності;
- різні форми звітності (фінансова, управлінська, статистична), які дають змогу розраховувати поточні та прогностичні показники конкурентоспроможності, здійснювати факторний аналіз змін тощо [47].

Звітність як джерело управлінської інформації є доступною на всіх рівнях управління, окрім специфічної управлінської звітності, призначеної для окремих керівників. Найчастіше нею користуються менеджери середньої та вищої ланки.

Разом із тим, інформація, сформована лише на основі облікових даних, є недостатньою для прийняття виважених рішень. Вона набуває стратегічної цінності лише після глибокої аналітичної обробки (рис. 2.4).

«У межах аналітичної підсистеми, що функціонує на базі даних бухгалтерського обліку, формується цілісна методична та методологічна база оцінювання рівня конкурентоспроможності аграрного підприємства. Саме на основі цих облікових даних розробляється система критеріїв, розраховуються індикатори, що характеризують конкурентні позиції, здійснюється їх поточна оцінка, визначаються прогностичні значення та встановлюються потенційні напрями і внутрішні резерви для підвищення рівня конкурентоспроможності» [47].

Суттєвий внесок у функціонування механізму обліково-аналітичного забезпечення відіграє контрольна підсистема. Її завданням є моніторинг організації обліково-аналітичної діяльності, перевірка достовірності інформації, що продукується відповідними підсистемами, контроль за ефективністю виробничих процесів, а також аналіз ступеня реалізації цільових орієнтирів щодо зміцнення конкурентоспроможних позицій підприємства. Виявлення відхилень від запланованих результатів слугує основою для розробки коригувальних заходів.

«Таким чином, контроль у системі обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю набуває ширшого значення, ніж просте відстеження стану бухгалтерського обліку — він виконує функцію системної оцінки якості управлінських процесів» [47].

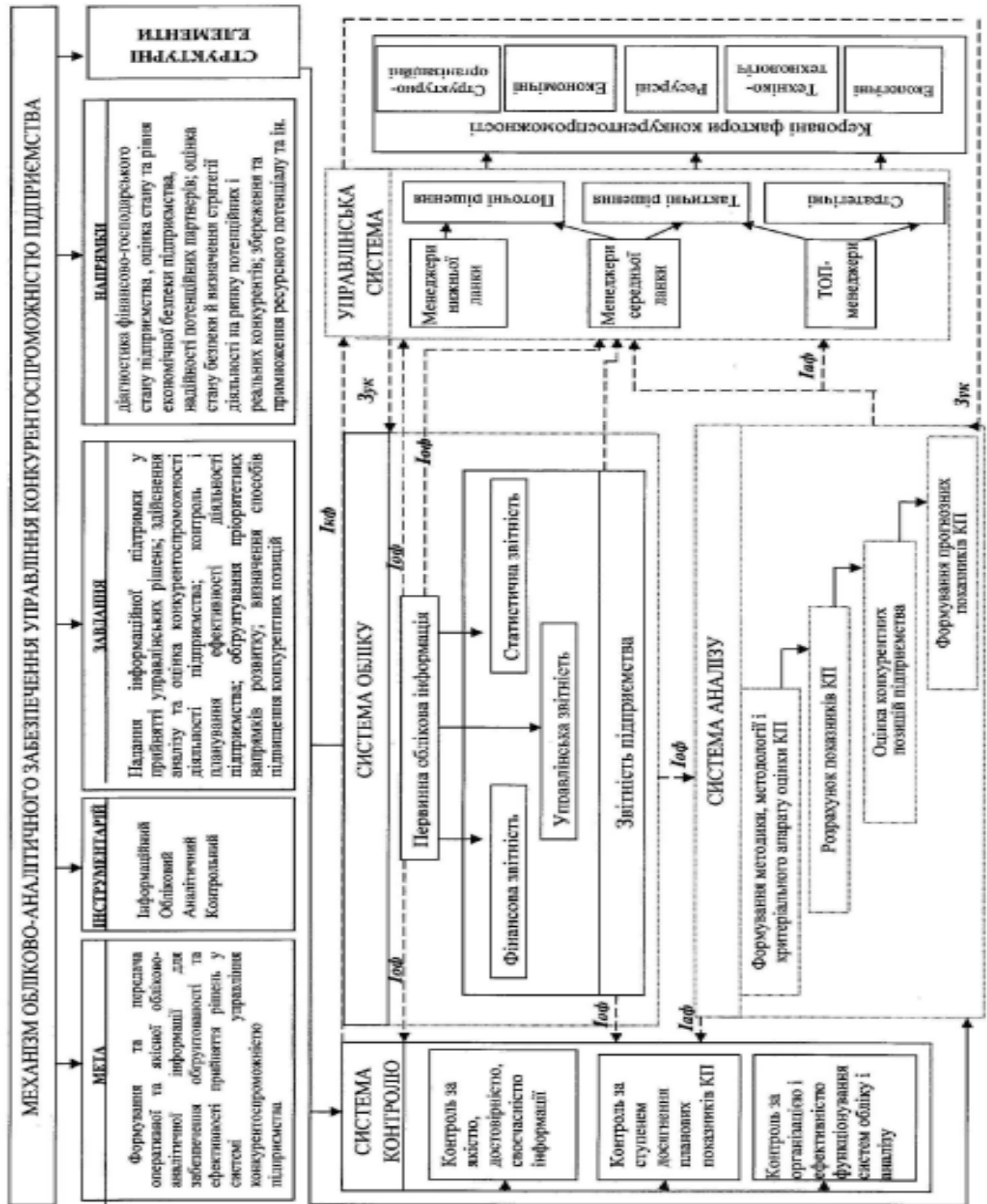


Рис. 2.4. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств [47]

Поглиблення глобалізаційних процесів ставить перед управлінцями аграрного сектору нові виклики, що зумовлюють необхідність адаптації існуючих управлінських інструментів до сучасних тенденцій світового економічного розвитку. В цих умовах стрімко зростає потреба у високоякісному інформаційному забезпеченні, яке відіграє визначальну роль у науковому обґрунтуванні управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності аграрних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Фундаментом цього забезпечення виступають дані, що генеруються у межах систем бухгалтерського обліку та економічного аналізу.

З огляду на зазначене, було розроблено механізм обліково-аналітичного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, який являє собою інтегровану систему процесів збору, узагальнення, аналізу, контролю та цілеспрямованої передачі інформаційних потоків відповідно до потреб управлінської підсистеми. Цей механізм охоплює показники діяльності підприємства, структуру його активів, джерела їх фінансування та характер здійснюваних господарських операцій, що у сукупності дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку конкурентного статусу підприємства та визначати оптимальні шляхи його посилення шляхом впливу на керовані чинники конкурентоспроможності.

Зазначена модель виступає ключовою інституційною основою регулювання конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств, оскільки забезпечує формування якісної, своєчасної, достовірної та релевантної інформації щодо основних регульованих детермінант конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ III

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Фінансовий аналіз ефективності діяльності ТОВ "ПК "Зоря Поділля" як інструмент управління конкурентоспроможністю.

Першочерговим завданням є проведення ґрунтового аналізу показників ліквідності та платоспроможності ТОВ "ПК "Зоря Поділля" за період 2020–2024 років. З цією метою доцільно скористатися методологією, запропонованою нашими стейкхолдерами, зокрема аналітичною платформою корпорації YouControl. Застосування даної методики дає можливість розрахувати індикатор Fin Score, що виступає інтегральним скоринговим показником фінансової стійкості підприємства. Цей індекс дозволяє здійснити комплексну оцінку фінансової діяльності компанії, включаючи аналіз її ліквідності, платоспроможності, прибутковості та рівня ділової активності.

Таблиця 3.1.

Динаміка рівня ліквідності ТОВ "ПК "Зоря Поділля" за 2020-2024 роки

Фінансовий індикатор	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс FinScore	C/2,1	A/3,5	B/2,9	A/3,6	B/2,7
Ліквідність					
Поточна ліквідність	174,6%	399,7%	252,0%	299,4%	313,5%
Абсолютна ліквідність	1,3%	76,2%	25,2%	70,3%	6,2%
Коефіцієнт «кислотний тест»	36,4%	187,0%	88,5%	147,1%	213,0%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	30,1%	176,5%	82,4%	143,6%	207,0%
Відношення грошових коштів до активів	0,4%	12,5%	7,0%	15,5%	1,2%
Проміжний коефіцієнт покриття	30,1%	176,5%	84,2%	143,6%	207,0%

Джерело: складено автором за даними you control

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє здатність підприємства погашати поточні зобов'язання. У 2020 році він становив 174,6%, у 2021 році — зростання до 399,7%, а надалі спостерігається помірна стабілізація на рівні 250–313%. Такі значення свідчать про надмірний рівень ліквідності, що може

вказувати як на фінансову гнучкість, так і на неефективне використання оборотних активів.

Абсолютна ліквідність - Даний показник значно коливався: від критично низького значення 1,3% у 2020 році до піку в 76,2% у 2021 році, з подальшими різкими коливаннями та падінням до 6,2% у 2024 році. Це свідчить про нестабільність обсягів грошових коштів та їх недостатність для негайного покриття зобов'язань.

Коефіцієнт «кислотний тест» і швидкої ліквідності - Обидва показники зростали протягом 2021–2024 років, досягнувши найвищих значень у 2024 році — понад 200%. Такі значення є свідченням значного поліпшення здатності підприємства оперативно покривати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, крім запасів.

Відношення грошових коштів до активів - найбільше значення зафіксовано у 2023 році (15,5%), однак у 2024 році воно різко впало до 1,2%, що свідчить про різке зменшення ліквідних ресурсів у загальній структурі активів підприємства.

Хоча загальна ліквідність підприємства знаходиться на задовільному рівні, різка нестабільність абсолютної ліквідності та частки грошових коштів у структурі активів свідчить про ризики короткострокової платоспроможності. Необхідно посилити контроль за грошовими потоками та оптимізувати структуру оборотних активів.

У 2020–2024 роках підприємство демонструє неоднорідну динаміку фінансових показників, особливо щодо ліквідності та фінансової стійкості. Попри позитивні зміни у показниках швидкої ліквідності та коефіцієнта «кислотний тест», зниження FinScore у 2024 році та різкі коливання абсолютної ліквідності створюють ризики для поточної платоспроможності. Підприємству рекомендовано:

- впровадити стратегічний контроль грошових потоків;
- оптимізувати структуру активів;
- забезпечити більш прогнозовану політику фінансового управління.

Комплексний підхід до фінансового аналізу дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції та підвищити фінансову стійкість в умовах нестабільного економічного середовища.

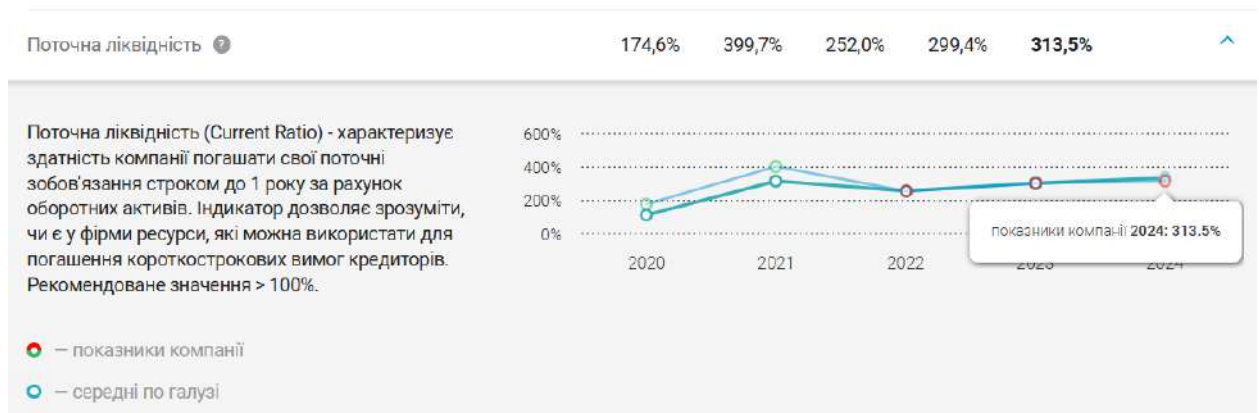


Рис.3.1. Динаміка зміни поточної ліквідності ТОВ "ПК "Зоря Поділля" та середньогалузевої величини за 2020-2024 роки

Аналітична інтерпретація змін поточної ліквідності ТОВ "ПК "Зоря Поділля" та середньогалузевої величини характеризується такими моментами:

- 2020 рік: Показник підприємства перевищує середньогалузевий на 65,8 п.п., що свідчить про відносно стабільну короткострокову фінансову позицію підприємства на тлі низької галузевої ліквідності.
- 2021 рік: Спостерігається стрімке зростання поточної ліквідності підприємства до 399,7%, що на 87,1 п.п. більше за середній рівень у галузі. Це може свідчити про накопичення значного обсягу оборотних активів, можливо внаслідок зниження активності інвестування чи неефективного використання ресурсів.
- 2022 рік: Показник підприємства знижується до 252%, практично зрівнюючись із середнім галузевим значенням (253,6%). Такий результат можна розцінювати як стабілізацію, що свідчить про наближення структури активів до типового галузевого профілю.
- 2023 рік: Значення зростає до 299,4%, але лишається дещо нижчим за галузевий рівень (300,5%). Незначна різниця в межах статистичної похибки не свідчить про принципові зміни.

- 2024 рік: Хоча показник підприємства зростає до 313,5%, він відстає від середнього по галузі (332,75%) на 19,25 п.п. Це може свідчити або про активізацію використання ресурсів, або про недостатній обсяг оборотного капіталу для підтримки конкурентної фінансової гнучкості.

Позитивна динаміка простежується у 2020–2021 роках, коли підприємство суттєво випереджало середні галузеві показники.

З 2022 року фіксується зближення показників, а в 2023–2024 роках — незначне відставання, що може сигналізувати про:

- початок активного реінвестування в операційну діяльність;
- або про зростання короткострокових зобов'язань.

Поточна ліквідність залишається в межах оптимального діапазону, однак тенденція до зменшення переваги над галуззю вимагає контролю за станом оборотних активів і стратегіями фінансування зобов'язань.

Рекомендується ретельно аналізувати структуру поточних активів, зокрема співвідношення між запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами, аби уникнути ризику зниження фінансової стійкості в короткостроковій перспективі.

Таблиця 3.2.

**Динаміка рівня платоспроможності ТОВ "ПК "Зоря Поділля" за
2020-2024 роки**

Фінансовий індикатор	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс FinScore	C/2,1	A/3,5	B/2,9	A/3,6	B/2,7
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії	49,6%	69,7%	60,1%	67,1%	64,3%
Відношення чистого боргу до EBITDA	4,1	0,4	2,5	0,7	1,9
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	96,9%	201,7%	198,0%	196,45%	166,4%

Джерело: складено автором за даними you control

Наступним логічним кроком у структурі фінансового аналізу, на нашу думку, є поглиблене вивчення показників, що відображають рівень платоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання. Застосування

відповідних індикаторів дозволяє всебічно оцінити здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед контрагентами, кредиторами та іншими учасниками економічного процесу.

Коефіцієнт автономії (співвідношення власного капіталу до загального обсягу джерел фінансування) демонструє стабільну тенденцію збереження частки власного капіталу на високому рівні. У 2020 році показник становив 49,6%, що вже перевищувало мінімально прийнятний рівень. Надалі значення зросло до 69,7% у 2021 році, що свідчить про істотне зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел. У 2022–2024 роках спостерігається деяке зниження показника до 60,1%, 67,1% та 64,3% відповідно, однак рівень залишається прийнятним та свідчить про достатню фінансову незалежність. Підприємство зберігає високу частку власного капіталу в структурі пасивів, що свідчить про його фінансову стабільність і стійкість до зовнішніх шоків. Рекомендовано надалі підтримувати рівень автономії не нижче 60% для збереження довіри кредиторів та інвесторів.

Відношення чистого боргу до EBITDA дозволяє оцінити, скільки років підприємству знадобиться для погашення боргу за умови збереження поточного рівня прибутку до сплати відсотків, податків та амортизації. У 2020 році значення склало 4,1, що є ознакою високого боргового навантаження. Однак у 2021 році відбулося суттєве покращення — показник знизився до 0,4, що може свідчити про як зменшення боргу, так і про зростання EBITDA. У 2022–2024 роках спостерігається коливання значень: 2,5 у 2022-му, 0,7 у 2023-му та 1,9 у 2024 році. Показник демонструє помірні коливання, але в цілому свідчить про здатність підприємства обслуговувати свої боргові зобов'язання. Важливо зберігати значення на рівні не вище 2,0 для мінімізації кредитного ризику. Зростання у 2022 та 2024 роках вимагає додаткової уваги до контролю боргового навантаження.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом - даний коефіцієнт свідчить про те, наскільки власні кошти підприємства здатні покрити інвестиції в довгострокові активи. У 2020 році значення було 96,9%,

що є граничним рівнем, який не забезпечує повного покриття. У 2021–2023 роках спостерігається зростання до понад 190%, з максимумом у 2021 році (201,7%). Це вказує на високу фінансову стабільність і ефективну капітальну політику. У 2024 році показник дещо знижується до 166,4%, однак залишається в межах фінансової надійності. Загалом спостерігається позитивна динаміка показника, що вказує на наявність достатнього обсягу власного капіталу для фінансування довгострокових активів. Для підтримки капіталовкладень у модернізацію та розширення виробництва рекомендується утримувати коефіцієнт на рівні не нижче 130%.

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «ПК «Зоря Поділля» упродовж 2020–2024 років свідчить про загалом стабільне фінансове становище підприємства. Спостерігається достатній рівень автономії, поступове зменшення боргового навантаження та позитивні зміни в структурі капіталу. Основними ризиками залишаються коливання відношення боргу до EBITDA, що вимагає посилення контролю за запозиченнями, а також потреба в підтриманні високих значень коефіцієнтів покриття активів. Подальше вдосконалення фінансової політики, зокрема в частині оптимізації джерел фінансування, сприятиме підвищенню платоспроможності та довгострокової стійкості підприємства.

Наступним важливим етапом комплексного аналізу фінансової стійкості підприємства є оцінка його прибутковості, оскільки здатність суб'єкта господарювання своєчасно й повною мірою виконувати свої довгострокові зобов'язання тісно пов'язана з рівнем отриманого прибутку. За відсутності позитивних фінансових результатів забезпечення платоспроможності стає вкрай проблематичним. Саме тому доцільним є залучення групи показників рентабельності, які охоплюють вісім ключових коефіцієнтів. Ці індикатори з одного боку дають змогу оцінити ефективність використання окремих видів економічних ресурсів у генеруванні прибутку, а з іншого — характеризують співвідношення між різними формами прибутку та відповідними елементами витрат.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити дохідну складову фінансово-господарської діяльності підприємства. Підсумкові значення зазначених показників, подані у формі динамічного ряду, наведені у таблиці 3.3, що дає змогу простежити їх зміни в часі та виявити ключові тенденції.

Таблиця 3.3.

Динаміка рівня прибутковості ТОВ "ПК "Зоря Поділля"
за 2020-2024 роки

Фінансовий індикатор	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс FinScore	C/2,1	A/3,5	B/2,9	A/3,6	B/2,7
Прибутковість					
ROA - Рентабельність активів	-0,9%	40,5%	8,8%	19,9%	14,6%
Рентабельність власного капіталу	-1,9%	121,3%	14,2%	31,8%	25,4%
RCA - Рентабельність оборотних активів	-1,9%	61,9%	12,6%	30,2%	23,8%
NPM - Чиста маржа	-1,8%	44,9%	14,1%	23,7%	23,3%
ROTA - Рентабельність загальних активів	3,8%	44,0%	12,0%	23,0%	16,9%
Валова рентабельність собівартості	21,8%	47,2%	52,8%	50,9%	32,4%
Рентабельність операційних витрат	82,3%	302,0%	153,9%	192,0%	121,3%
Чиста рентабельність витрат	7,1%	61,9%	15,8%	30,6%	25,2%

Джерело: складено автором за даними you control

У випадку ТОВ «ПК "Зоря Поділля"» аналіз прибутковості охоплює вісім основних фінансових індикаторів, які комплексно відображають результативність операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства в динаміці за п'ять років.

Показник рентабельності активів (ROA) демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку. У 2020 році значення ROA було від'ємним (–0,9%), що свідчить про збитковість діяльності. Однак у 2021 році підприємство досягло високого рівня ROA – 40,5%, що є свідченням відновлення ефективної операційної діяльності. У подальші роки спостерігається поступове зниження: 8,8% у 2022 році, 19,9% у 2023 році та 14,6% у 2024 році. Незважаючи на спад, показник залишається позитивним і прийнятним для аграрного сектора. Зниження ROA вказує на

зменшення прибутковості на одиницю активів, що потребує контролю за витратами та активним управлінням обіговими коштами.

ROE демонструє прибутковість для власників капіталу. Динаміка цього показника є різкою: від $-1,9\%$ у 2020 році до рекордного значення $121,3\%$ у 2021 році. Наступні роки характеризуються зниженням: $14,2\%$ (2022), $31,8\%$ (2023) і $25,4\%$ (2024). Такий коливальний характер може свідчити про нестабільність структури капіталу або нерівномірність прибуткових результатів. Попри це, показник у 2024 році залишається на задовільному рівні, що вказує на здатність підприємства забезпечувати дохідність власного капіталу.

Показник RCA демонструє ефективність використання обігових ресурсів. Він був від'ємним у 2020 році ($-1,9\%$), що, ймовірно, пов'язано з кризовими явищами або неефективним використанням ресурсів. Високе значення у 2021 році ($61,9\%$) свідчить про суттєве покращення операційної ефективності. Проте у наступні роки спостерігається поступове зниження: $12,6\%$, $30,2\%$ і $23,8\%$ відповідно. Хоча тенденція не є критичною, вона потребує посилення контролю за ефективністю оборотних активів та оптимізації витрат на сировину, енергоносії та логістику.

Показник NPM демонструє, яку частку від виручки становить чистий прибуток. Від'ємне значення у 2020 році ($-1,8\%$) свідчить про збитковість діяльності. Проте вже у 2021 році показник досяг $44,9\%$, що є надзвичайно високим результатом. Наступні значення – $14,1\%$, $23,7\%$ і $23,3\%$ – засвідчують стабілізацію прибутковості на задовільному рівні. Підприємству вдалося зберегти контроль над витратами й зберегти дохідність навіть в умовах змін зовнішнього середовища.

ROTA демонструє загальну ефективність використання активів. Показник має позитивну динаміку: від $3,8\%$ у 2020 році до пікового значення $44,0\%$ у 2021 році. У подальшому спостерігається стабілізація: $12,0\%$ (2022), $23,0\%$ (2023) і $16,9\%$ (2024). Ця динаміка свідчить про збереження загальної

ефективності в управлінні активами, хоча певне зниження після 2021 року потребує посилення контролю за капіталовкладеннями.

Валова рентабельність собівартості ілюструє ефективність цінової політики й управління витратами на виробництво. Зростання з 21,8% у 2020 році до 52,8% у 2022 році свідчить про ефективну цінову стратегію. Проте у 2023–2024 роках відбулося зниження до 50,9% і 32,4% відповідно. Це може бути наслідком зростання собівартості або обмеженої цінової гнучкості. Рекомендується провести детальний аналіз структури витрат з метою оптимізації.

Рентабельність операційних витрат - найвищі значення спостерігались у 2021 році (302%), що свідчить про виняткову ефективність у той період. Надалі показник зменшується до 121,3% у 2024 році, що все ж залишається на високому рівні. Незважаючи на зниження, ефективність використання операційних ресурсів залишається сильною стороною підприємства.

Чиста рентабельність витрат демонструє співвідношення чистого прибутку до загального обсягу витрат. Його зростання з 7,1% у 2020 році до 61,9% у 2021 році було надзвичайно позитивним. Надалі спостерігається помірне зниження до 25,2% у 2024 році. Незважаючи на спад, показник залишається прийнятним і свідчить про здатність підприємства отримувати прибуток при помірному рівні витрат.

Загальні висновки

1. Позитивні тенденції: Підприємство змогло вийти із збиткової позиції у 2020 році та забезпечити прибутковість за всіма ключовими напрямками вже з 2021 року. Здебільшого зберігається позитивна рентабельність у 2022–2024 роках.

2. Негативні аспекти: У більшості показників прибутковості спостерігається тенденція до зниження після піку 2021 року, що свідчить про потребу в перегляді витратної політики, інвестиційної активності та системи ціноутворення.

3. Ризики: Зниження рентабельності може бути пов'язане з зовнішніми економічними факторами, інфляційними коливаннями, зростанням собівартості або непередбаченими логістичними витратами. Існує загроза втрати частини прибутковості, якщо не вжити своєчасних заходів.

4. Рекомендації: Необхідно зосередитися на підвищенні ефективності управління активами, оптимізації операційних витрат, покращенні структури собівартості та розвитку системи стратегічного планування з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Аналіз ділової активності є невід'ємним елементом комплексного дослідження конкурентоспроможності підприємства, оскільки він дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів у процесі господарської діяльності. Цей аналіз сприяє виявленню здатності підприємства забезпечувати оптимальні обсяги обігу активів, швидкість обертання дебіторської та кредиторської заборгованості, а також ефективність управління оборотним капіталом. У контексті конкурентної боротьби саме висока ділова активність дає змогу підприємству швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати стабільний грошовий потік і підвищувати рівень фінансової гнучкості. Таким чином, показники ділової активності виступають ключовими маркерами оперативної ефективності, що напряду впливає на стратегічну позицію підприємства в умовах динамічної економіки.

Таблиця 3.4.

**Динаміка рівня ділової активності ТОВ "ПК "Зоря Поділля"
за 2020-2024 роки**

Фінансовий індикатор	2020	2021	2022	2023	2024
Індекс FinScore	C/2,1	A/3,5	B/2,9	A/3,6	B/2,7
Ділова активність					
Оборотність загальних активів	0,5	1,1	0,7	0,9	0,7
Оборотність робочого капіталу	2,5	3,0	1,5	2,1	1,6
Оборотність дебіторської заборгованості	5,4	8,7	4,0	5,5	2,4

Джерело: складено автором за даними you control

Аналізуючи данні таблиці 3.4., можемо зазначити, що показник оборотності загальних активів демонструє нестабільну динаміку протягом досліджуваного періоду. У 2020 році значення коефіцієнта становило 0,5, що свідчить про низьку ефективність використання загального обсягу активів. У 2021 році спостерігається різке зростання до рівня 1,1, що може вказувати на тимчасове підвищення ефективності використання активів або зменшення їх сукупної вартості за умов зростання обсягів реалізації. Однак у подальші роки значення індикатора знижується: 0,7 у 2022 році, 0,9 у 2023 році та знову 0,7 у 2024 році. Така коливальна динаміка свідчить про відсутність стабільної тенденції в управлінні активами. Зниження оборотності може бути зумовлене або накопиченням неефективно використовуваних активів, або спадом обсягів реалізації продукції. Висновок: ефективність використання активів залишається помірною та нестабільною. Для покращення показника доцільно провести аудит структури активів та оптимізувати їх використання.

Оборотність робочого капіталу - цей показник характеризує швидкість обігу частини капіталу, що безпосередньо залучена в оперативну діяльність. У 2020 році оборотність становила 2,5, що є прийнятним значенням для аграрного сектору. У 2021 році відбувається зростання до 3,0, що вказує на ефективніше використання обігових коштів. Проте вже з 2022 року спостерігається негативна тенденція: коефіцієнт знижується до 1,5, незначно зростає у 2023 році до 2,1, але знову падає до 1,6 у 2024 році. Це може свідчити про зменшення ефективності управління запасами, дебіторською заборгованістю чи грошовими коштами.

Висновок: тенденція до зниження оборотності вказує на ймовірне уповільнення ділової активності підприємства та погіршення фінансової гнучкості. Доцільно посилити контроль за обіговими активами й удосконалити політику обігу робочого капіталу.

Оборотність дебіторської заборгованості - Найбільш виразні зміни простежуються саме в цьому показнику. У 2020 році дебіторська заборгованість оберталася 5,4 рази на рік. У 2021 році фіксується різке

зростання до 8,7, що є свідченням високої ефективності кредитної політики щодо покупців та своєчасного погашення боргів. Водночас у 2022 році показник знижується вдвічі до 4,0, у 2023 – незначне покращення до 5,5, а у 2024 році спостерігається суттєве падіння до 2,4. Це може свідчити про зниження платоспроможності контрагентів, погіршення політики управління дебіторкою або збільшення частки прострочених боргів.

Висновок: значне зниження оборотності дебіторської заборгованості у 2024 році є тривожним сигналом і несе потенційні ризики зростання неплатежів. Підприємству варто провести оцінку якості дебіторської заборгованості, активізувати моніторинг контрагентів та посилити вимоги до термінів оплати.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що ТОВ «ПК «Зоря Поділля» демонструє нестабільну динаміку показників ділової активності. Позитивним є те, що підприємство у 2021 році досягло високих значень ефективності, однак подальша тенденція свідчить про поступове уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання робочого капіталу та ускладнення з управлінням дебіторською заборгованістю.

Для підвищення рівня ділової активності доцільно:

- оптимізувати структуру активів та усунути малоефективні компоненти;
- вдосконалити управління обіговими коштами з метою покращення оборотності;
- впровадити жорсткіші умови щодо термінів та контролю за оплатою з боку покупців;
- переглянути політику кредитування та забезпечення платоспроможності контрагентів.

Такі кроки дозволять зміцнити фінансову стійкість підприємства, покращити його оперативну ефективність та посилити конкурентоспроможність на аграрному ринку.

3.2. SWOT і PEST аналіз як інструмент дослідження конкурентоспроможності

У сучасних умовах ведення господарської діяльності дослідження конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом стратегічного управління. Особливого значення ці дослідження набувають у сфері агропромислового виробництва, де підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції, коливанням цін на сировину, залежністю від погодних умов і нестабільним політико-економічним середовищем. У цьому контексті важливу роль відіграють аналітичні інструменти SWOT- та PEST-аналізу, які дозволяють комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні фактори впливу.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) виступає універсальним інструментом виявлення ключових сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, які формуються у зовнішньому середовищі. Його практична значущість полягає в тому, що він забезпечує основу для стратегічного планування, дозволяючи керівництву підприємства сформулювати реалістичну стратегію розвитку з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів. У аграрному секторі SWOT-аналіз дає змогу, наприклад, оцінити рівень механізації виробництва, ефективність логістичних рішень, якість продукції та компетентність персоналу як внутрішні чинники. Одночасно він дозволяє виявити перспективи розширення ринків збуту, можливості участі у державних програмах підтримки або ризики, пов'язані з кліматичними умовами, змінами податкової політики чи ринковою кон'юнктурою.

У свою чергу, PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) дозволяє глибше дослідити зовнішнє макросередовище функціонування підприємства. Цей вид аналізу є надзвичайно актуальним для агропідприємств, що працюють в умовах високої регуляторної активності, коливань валютного курсу, демографічних зрушень та швидких технологічних змін.

Таблиця 3.5.

SWOT-аналіз ТОВ "ПК "Зоря Поділля"

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні чинники	- Фінансова стійкість: Високі показники поточної та швидкої ліквідності впродовж 2021–2024 років свідчать про здатність підприємства своєчасно погашати зобов'язання. - Рентабельність: Стабільне зростання показників чистої рентабельності витрат та операційної рентабельності демонструє ефективне управління витратами. - Наявність власного капіталу: Високий коефіцієнт автономії (близько 64% у 2024 році) свідчить про незалежність від зовнішнього фінансування. - Розгалужена інфраструктура: Підприємство має сталу юридичну структуру, працює понад 19 років, що забезпечує йому довіру партнерів і стабільність. - Географічне розташування: Гайсинський район Вінниччини — регіон із розвинутою аграрною інфраструктурою.	- Коливання виручки: Негативна динаміка приросту виручки у 2022 і 2024 роках (-22,6% і -12,9%) свідчить про нестабільність у реалізації продукції. - Низький рівень абсолютної ліквідності: У 2024 році він становив лише 6,2%, що вказує на обмежену наявність грошових коштів. - Зниження оборотності дебіторської заборгованості: Показник у 2024 році суттєво зменшився (2,4), що свідчить про уповільнене надходження коштів від контрагентів. - Невисока частка ринку: Частка підприємства на ринку в 2024 році зменшилася до 0,58%, що свідчить про сильну конкуренцію або втрату позицій.
	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні чинники	- Зростання попиту на агропродукцію на тлі глобальної продовольчої нестабільності. - Доступ до міжнародних програм підтримки агробізнесу та інструментів фінансування (СБРР, USAID тощо). - Інтеграція в європейські ринки завдяки Угоді про асоціацію з ЄС. - Диджиталізація агросектору та впровадження точного землеробства як шлях до підвищення ефективності.	- Воєнна агресія РФ проти України, яка ускладнює логістику, знижує інвестиційну активність та створює ризики для виробничої інфраструктури. - Інфляційний тиск та зростання цін на ресурси (паливо, добрива, насіння). - Нестабільна податкова та регуляторна політика. - Кліматичні ризики, пов'язані з посухами або надмірними опадами, що впливають на врожайність.

Джерело: складено автором

Висновки за результатами SWOT-аналізу

1. Сильні сторони (Strengths): Підприємство володіє стабільною матеріально-технічною базою, що забезпечує ефективність основних виробничих процесів. Наявність кваліфікованого персоналу та досвідченого керівництва сприяє якісному управлінню господарською діяльністю. Земельні ресурси використовуються раціонально, що дозволяє досягати стабільного врожаю. Розвинена співпраця з партнерами та доступ до державної підтримки у формі субсидій і дотацій також є важливими чинниками стійкості підприємства.

2. Слабкі сторони (Weaknesses): Серед внутрішніх недоліків варто виокремити низький рівень впровадження інновацій, недостатню автоматизацію облікових процесів та обмежений доступ до фінансування через нестабільність банківського сектора. Спостерігається також залежність від сезонності та погодних умов, що може зумовлювати коливання врожайності. Відсутність чітко сформованої маркетингової стратегії та слабка присутність у цифровому середовищі обмежують можливості розширення ринків збуту.

3. Можливості (Opportunities): Зовнішнє середовище формує низку перспектив: зростаючий попит на екологічно чисту та органічну продукцію, підтримка з боку держави та міжнародних організацій, відкриття нових ринків збуту завдяки інтеграції України в європейський простір. Також слід зазначити потенціал впровадження цифрових технологій у сфері агровиробництва та управління, що дозволяє оптимізувати витрати й підвищити продуктивність.

4. Загрози (Threats): Підприємство функціонує в умовах макроекономічної нестабільності, високих ризиків інфляції, а також значного впливу кліматичних змін. Військові дії на території України створюють ризики для логістичних ланцюгів і безпеки персоналу. Конкуренція з боку великих агрохолдингів може ускладнювати позиціонування підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зміни у податковому та регуляторному

полі потребують постійної адаптації, що є додатковим викликом для управління.

Таблиця 3.6.

PEST -аналіз ТОВ "ПК "Зоря Поділля"

Р – Політичні фактори	- Воєнно-політична нестабільність через триваючу війну. - Реформування аграрного сектору та ринку землі (відкриття ринку с/г земель). - Державна підтримка АПК (пільгове оподаткування, гранти, дотації). - Євроінтеграційна політика і наближення до стандартів ЄС.	Е – Економічні фактори	- Інфляційні процеси, що знижують купівельну спроможність. - Коливання валютного курсу, що впливає на імпорт техніки й матеріалів. - Обмеження експорту та логістичні бар'єри. - Висока вартість кредитних ресурсів на внутрішньому ринку.
С – Соціальні фактори	- Зменшення кількості кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. - Міграція населення та старіння трудового ресурсу. - Зростаючий попит споживачів на екологічно чисту продукцію. - Підвищення соціальної відповідальності бізнесу у воєнний час.	Т – Технологічні фактори	- Швидкий розвиток агротехнологій (GPS-контроль, дрони, точне землеробство). - Перехід до енергоефективних та автоматизованих систем виробництва. - Необхідність інвестицій у сучасне обладнання та ІТ-рішення. - Впровадження програмного забезпечення для управління аграрним бізнесом (ERP, CRM у с/г).

Джерело: складено автором

PEST-аналіз структурує зовнішні чинники за категоріями, що полегшує їхнє вивчення і врахування у процесі прийняття управлінських рішень. Політичні фактори включають державну політику у сфері сільського господарства, податкове законодавство, регуляції щодо екології та безпеки харчових продуктів. Економічні аспекти охоплюють інфляційні процеси, ціни на паливно-енергетичні ресурси, умови кредитування аграрного сектору. Соціальні фактори аналізують зміни у споживчих перевагах, рівень зайнятості у сільській місцевості, вплив урбанізації. Технологічні – враховують ступінь автоматизації виробництва, впровадження інновацій, розвиток цифрових технологій у сфері агроменеджменту.

Висновки за результатами PEST-аналізу

1. Політичні чинники (P – Political): На політичному рівні діяльність підприємства визначається як можливостями, так і обмеженнями. З одного боку, державна підтримка агросектору у формі дотацій, пільгового оподаткування, грантів і програм розвитку надає підприємствам ресурсну базу для модернізації. З іншого боку, вплив війни, нестабільність регіонального управління, зміни в земельному законодавстві створюють непередбачуваність та ризики для довгострокового планування.

2. Економічні чинники (E – Economic): Економічне середовище характеризується складною макроекономічною ситуацією: інфляція, коливання курсу національної валюти, зростання собівартості ресурсів та енергоносіїв ускладнюють виробничу діяльність. Водночас доступ до міжнародних програм підтримки та попит на агропродукцію з боку країн ЄС створюють сприятливі умови для розвитку. Фінансова стійкість підприємства напряду залежить від ефективного управління витратами та прибутковістю основних видів діяльності.

3. Соціальні чинники (S – Social): Соціальні аспекти включають як демографічні зміни в сільській місцевості, так і рівень кваліфікації робочої сили. Зростання зацікавленості населення в екологічно безпечній продукції створює нові ніші на ринку. Проте відтік молоді до міст, старіння населення та недостатній рівень професійної підготовки працівників є факторами, що обмежують кадровий потенціал сільськогосподарського виробництва.

4. Технологічні чинники (T – Technological): Технологічні інновації у сфері агропромисловості, зокрема точне землеробство, автоматизовані системи обліку, супутниковий моніторинг та цифрові агросервіси, відкривають значні перспективи для підвищення ефективності. Проте рівень цифровізації підприємства поки що є обмеженим через високу вартість впровадження інновацій, відсутність технічних фахівців і низький рівень інфраструктурної готовності.

Варто підкреслити, що саме комплексне застосування SWOT- і PEST-аналізу забезпечує всебічну оцінку конкурентного середовища підприємства. Взаємне доповнення цих інструментів дозволяє не лише зібрати та впорядкувати релевантну інформацію, а й трансформувати її у практичні висновки для стратегічного управління. SWOT-аналіз фокусується переважно на мікрорівні, досліджуючи внутрішні характеристики підприємства, тоді як PEST-аналіз розширює горизонт управлінського бачення за рахунок врахування макроекономічних детермінант. У взаємодії ці методи дозволяють сформувати повноцінну аналітичну базу для розробки адаптивної стратегії поведінки підприємства на ринку.

У контексті підвищення конкурентоспроможності агропромислових підприємств в Україні, вказані методи дають змогу формувати дієві управлінські рішення щодо диверсифікації діяльності, інвестиційної політики, модернізації технічного забезпечення, залучення інноваційних технологій, оптимізації витрат.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що використання SWOT- і PEST-аналізу у системі стратегічного планування підприємства є надзвичайно важливим. Ці аналітичні інструменти не лише підвищують обґрунтованість управлінських рішень, а й створюють підґрунтя для формування сталих конкурентних переваг. Для агропромислових підприємств України, які функціонують у складному і динамічному середовищі, вони стають необхідною умовою для забезпечення довгострокової ефективності та стійкості розвитку.

3.3. Формування комплексу стратегічних заходів для зміцнення конкурентних позицій підприємства

В умовах сучасного ринкового середовища спостерігається посилення вимог з боку споживачів, що є прямим свідченням зростаючої конкуренції між суб'єктами господарювання. Така тенденція обумовлює необхідність пришвидшеного впровадження передових інноваційних технологій у

виробничу діяльність підприємств, що зумовлює скорочення термінів реалізації конкурентних переваг.

Ефективне зміцнення позицій підприємства на ринку неможливе без впровадження цілісної організаційно-економічної моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка базується на інтегрованому підході до реалізації конкурентних переваг. Такий підхід передбачає не лише адаптацію до зовнішніх умов, а й внутрішнє вдосконалення системи управління ресурсами.

Ключовою метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення максимізації прибутковості при одночасному зменшенні витрат шляхом оптимального розподілу повноважень та відповідальності між структурними підрозділами. Зростання фінансової ефективності досягається за рахунок встановлення партнерських відносин із контрагентами, реалізації стратегії мінімізації витрат, активізації соціального, організаційного та технічного розвитку, а також запровадження інновацій у виробничу практику. Сюди ж входить впровадження високорентабельних заходів, орієнтованих на підвищення результативності діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До зовнішніх належать ті, на які підприємство не має прямого впливу, зокрема:

- коливання ринкових цін на матеріально-сировинні ресурси;
- нестабільність у нормативно-правовому регулюванні зовнішньоекономічної діяльності;
- зниження рівня платоспроможного попиту населення.

Натомість до внутрішніх факторів, які підлягають управлінському впливу підприємства, можна віднести:

- ефективність використання основних засобів, сировини, матеріалів та фінансових ресурсів;
- підвищення рівня організації праці;
- активне залучення інноваційних технологій у виробничі процеси.

Таким чином, стратегічним напрямом підвищення ефективності функціонування підприємств, зокрема у будівельній сфері, є виявлення та використання внутрішніх резервів. До таких резервів належать нереалізовані можливості оптимізації витрат, підвищення рівня використання виробничих фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у межах наявного рівня розвитку продуктивних сил та виробничих відносин.

Враховуючи проведений аналіз, конкурентоспроможність ТОВ "ПК "Зоря Поділля" може бути покращена шляхом реалізації ряду цільових заходів (рис. 3.2).

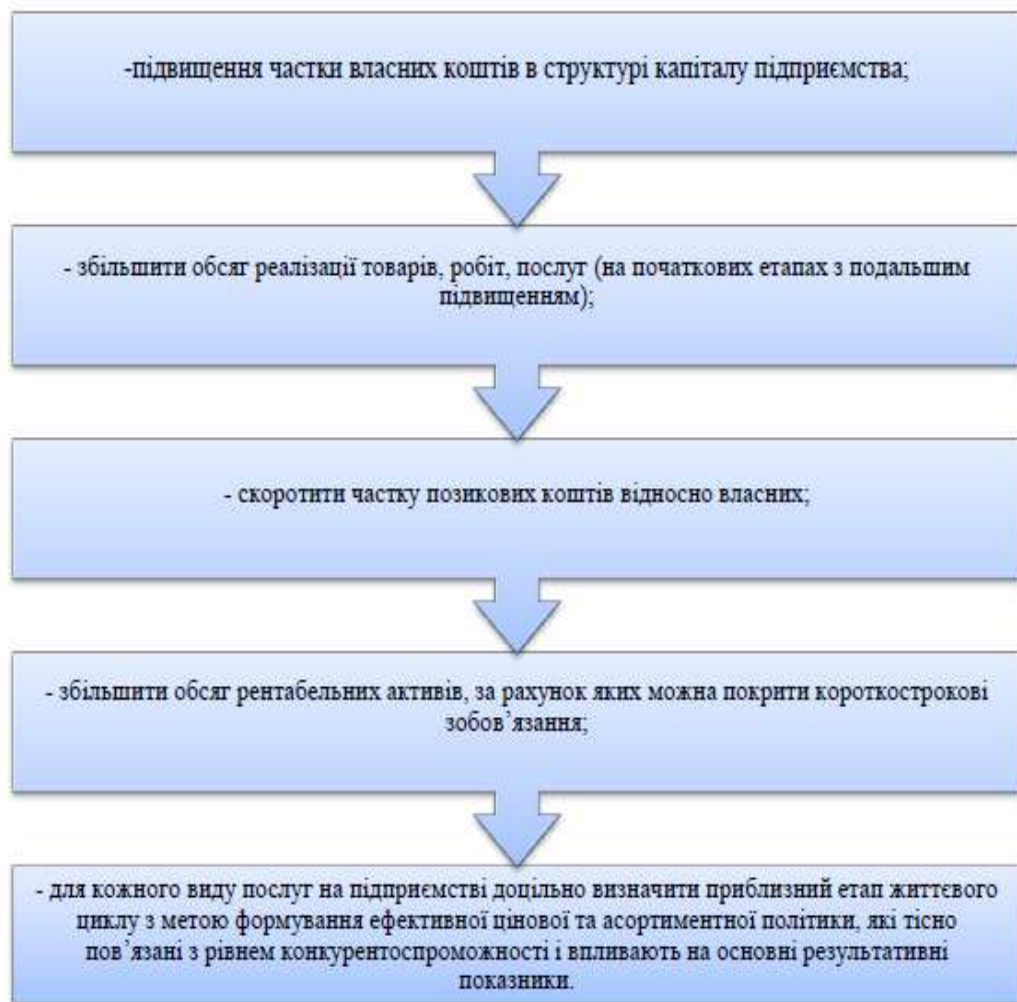


Рис. 3.2. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ПК "Зоря Поділля"

Упровадження таких заходів має стати пріоритетним завданням для стратегічного управління, оскільки саме вони сприятимуть покращенню

кількісних та якісних показників ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, зміцненню фінансового стану та загальному зростанню конкурентоспроможності.

Для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері будівництва, оптимальною стратегією з огляду на галузеву специфіку конкурентного середовища є реалізація моделі функціонування на засадах мінімізації витрат. Такий підхід до управління є особливо актуальним в умовах сучасного цінового тиску, зокрема в аграрному секторі.

З цією метою доцільним є деталізація механізмів зниження витрат у межах вищезазначеної стратегії для підтвердження її дієвості та адаптивності до умов функціонування підприємства (рис. 3.3).

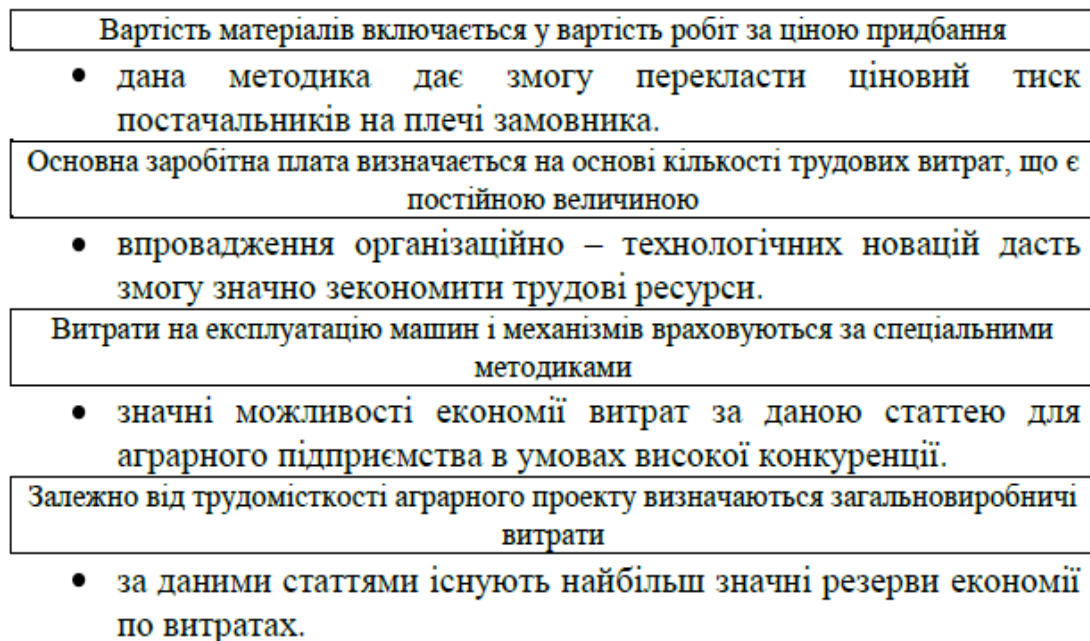


Рис. 3.3. Концепція низько витратної стратегії для ТОВ "ПК "Зоря Поділля"

Варто усвідомлювати, що наявність ретельно сформульованої стратегії є лише складовою частиною загального успіху підприємства. Вирішальне значення має її ефективне впровадження в практичну діяльність. Ключовою передумовою успішної реалізації стратегічних рішень виступає наявність кваліфікованого персоналу, який володіє необхідними знаннями та навичками у сфері стратегічного управління конкурентоспроможністю. Водночас

важливо, щоб стратегічні цілі та механізми їх досягнення були чітко сформульовані та адаптовані до специфіки кожного структурного підрозділу підприємства. Такий підхід сприяє кращому розумінню змісту стратегії всіма працівниками, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності її реалізації (рис. 3.4).

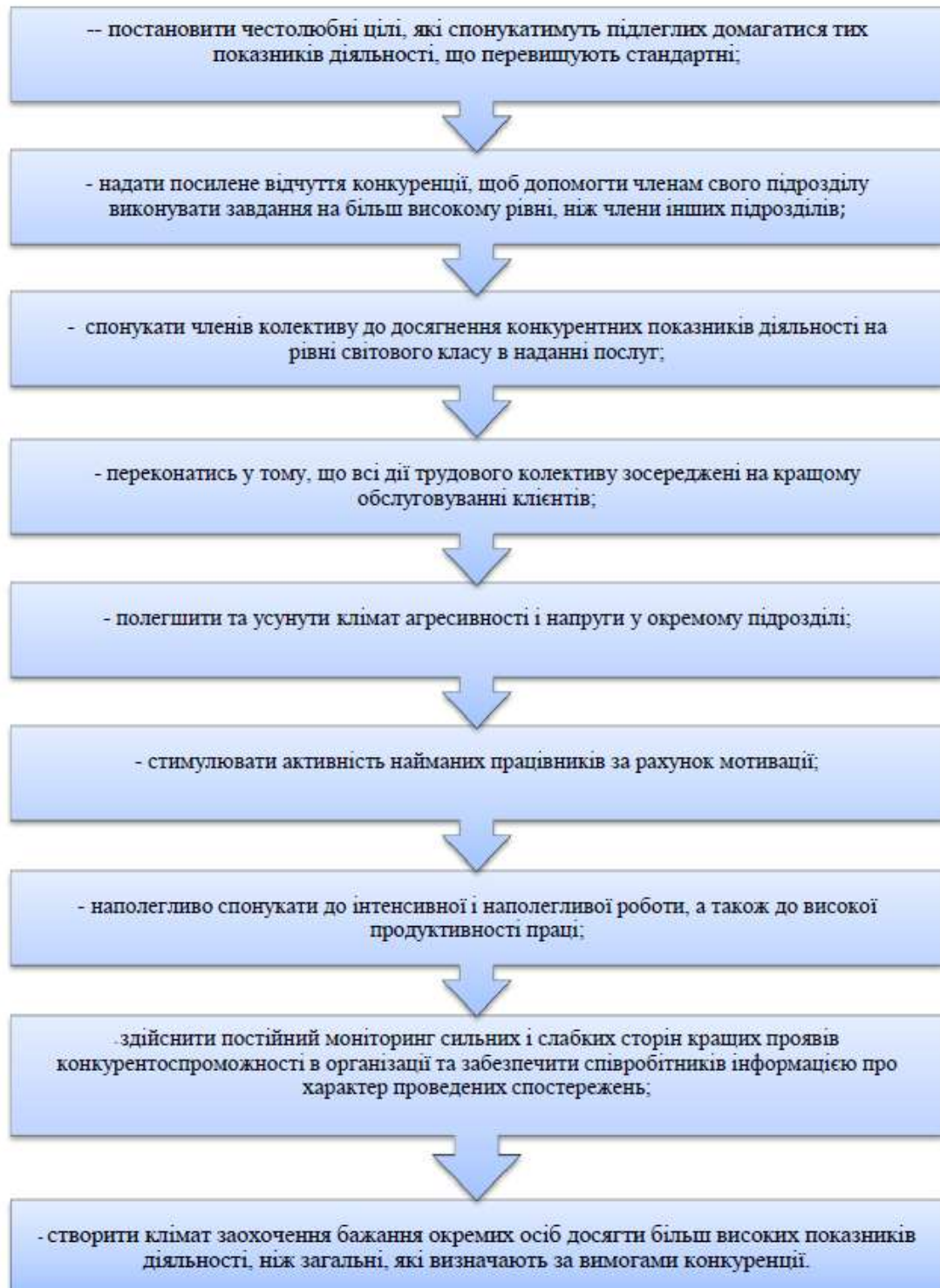


Рис. 3.4. Управління конкурентоспроможністю на підприємстві

У сучасних умовах функціонування агропромислових підприємств в умовах жорсткої ринкової конкуренції спостерігається істотне зростання вимог з боку споживачів, що свідчить про інтенсифікацію конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання. Це, у свою чергу, вимагає скорочення часу впровадження інноваційних технологій у виробничу діяльність підприємств для забезпечення їх адаптації до змін ринкового середовища.

Зміцнення позицій підприємства на аграрному ринку є неможливим без формування цілісної організаційно-економічної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка базується на ефективному використанні наявних конкурентних переваг. Основним вектором у цьому контексті є зростання прибутковості підприємства та одночасна мінімізація витрат за рахунок раціонального розподілу функцій між структурними підрозділами.

Поліпшення фінансових результатів можливе завдяки впровадженню тісних партнерських відносин із дистриб'юторами, орієнтації на стратегію зниження витрат, розвитку соціальної, технічної та організаційної складової підприємства, а також активному залученню інновацій у виробничий процес.

На рівень конкурентоспроможності підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться:

- нестабільність цін на сировину й матеріали;
- коливання у законодавчому полі, що регулює зовнішньоекономічну діяльність;
- обмежена купівельна спроможність населення.

Серед внутрішніх чинників слід виділити:

- ефективне використання виробничих потужностей, сировинних і фінансових ресурсів;
- оптимізацію організаційно-трудова процесів;
- необхідність інтеграції інноваційних підходів до управління.

Таким чином, визначальним напрямом забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств виступає виявлення й активне використання внутрішнього потенціалу, що передбачає зниження витрат, підвищення ефективності застосування матеріальних, трудових та фінансових ресурсів з урахуванням чинного рівня розвитку виробничих сил.

З урахуванням проведеного аналізу, підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе за таких умов:

- визначення стадії життєвого циклу кожного виду продукції з метою розробки ефективної цінової та асортиментної політики;
- нарощення частки рентабельних активів для покриття короткострокових зобов'язань;
- зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування;
- зростання обсягів реалізації продукції;
- підвищення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування;
- чітке окреслення стратегічних цілей та системна робота на їх досягнення.

З метою посилення позицій ТОВ "ПК "Зоря Поділля" на внутрішньому ринку доцільно:

- активізувати виробництво сільськогосподарської продукції, удосконаливши її структуру та впровадивши сучасні технології;
- скоротити енерго-, ресурсно- і трудомісткість виробничих процесів, а також зменшити тривалість інвестиційного циклу;
- забезпечити виробництво якісної, екологічно безпечної продукції, яка б відповідала запитам споживачів різного рівня доходів.

Розвиток підприємства передбачає ефективне використання всієї наявної сировини, залучення вторинних ресурсів, підвищення якості продукції та орієнтацію на вимоги споживача в межах країни та суміжних ринків.

Підвищення рівня конкурентоспроможності агропідприємств залежить від багаторівневої системи впливу: на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Відповідно, зростання ефективності економіки як регіону, так і держави загалом потребує удосконалення як на підприємницькому, так і на державному рівнях.

У нинішніх умовах обмеженого фінансування доцільно враховувати досвід країн Європейського Союзу, де стратегія розвитку базується на принципах партнерства, взаємної фінансової участі, програмного підходу, контролю за реалізацією і періодичного оцінювання результатів.

Виконання вищезазначених заходів сприятиме формуванню належної реакції підприємства на виклики ринку. При цьому слід мати на увазі, що одноразові дії забезпечують лише короткостроковий ефект. Для довгострокового покращення конкурентної позиції необхідно втілити цілісну систему заходів, зокрема:

- модернізацію виробництва з орієнтацією на технологічні інновації;
- зменшення витратності процесів;
- скорочення інвестиційного циклу;
- створення екологічно безпечної продукції з урахуванням платоспроможного попиту.

У ході реалізації проєктів підприємству варто брати участь у тендерах з урахуванням власних ресурсів і можливостей, обираючи оптимальні терміни реалізації, що дозволить забезпечити економію витрат і підвищити гнучкість у ціноутворенні.

Важливим аспектом є здатність підприємства адаптуватися до ринкової ситуації й використовувати її у власних інтересах. Це дозволяє не лише досягти високих конкурентних переваг, а й утвердити стабільні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження діяльності підприємства можна сформулювати такі узагальнені висновки:

1. Фінансовий стан підприємства в аналізованому періоді характеризується неоднорідною динамікою. З одного боку, спостерігається позитивна тенденція зростання автономії та рентабельності активів, що свідчить про підвищення здатності підприємства до самофінансування та ефективнішого використання власних ресурсів. З іншого боку, коливання показників ліквідності та обмежена стійкість чистого прибутку свідчать про потребу в посиленні контролю за витратами та покращенні грошових потоків.

2. Конкурентоспроможність підприємства демонструє потенціал до зростання, однак залишається вразливою до зовнішніх впливів, зокрема цінових коливань на ринку сировини, зміни законодавчого середовища та зниження платоспроможного попиту. Для зміцнення ринкових позицій підприємству необхідно реалізувати стратегію раціонального управління витратами, підвищення продуктивності та розширення номенклатури продукції.

3. Ефективність управління підприємством потребує подальшої оптимізації, зокрема через впровадження сучасних механізмів стратегічного управління, вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення та посилення інформаційної підтримки прийняття рішень. Раціональний розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами та орієнтація на досягнення конкретних фінансових цілей є передумовами підвищення керованості підприємства.

4. Стратегічний розвиток повинен базуватися на впровадженні інноваційних технологій, зниженні ресурсоємності виробництва та структурній модернізації. Зростання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, впровадження екологічних стандартів та орієнтація на продукцію з високою доданою вартістю є ключовими факторами довгострокового зростання.

5. Внутрішні й зовнішні чинники справляють значний вплив на діяльність підприємства. Серед внутрішніх – ефективність використання ресурсів, рівень трудової дисципліни та інноваційна спроможність. Серед зовнішніх – макроекономічна нестабільність, податкова політика, стан конкуренції та регуляторне середовище. Адаптація до цих змін є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що підвищення ефективності функціонування підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує аналіз внутрішнього потенціалу із системним моніторингом зовнішнього середовища. Стратегічне управління має бути спрямоване на досягнення довгострокової фінансової стабільності, забезпечення сталого розвитку та укріплення конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яковлєв Д.П. Конкурентоспроможність сучасного підприємства. Х.: Абсолют, 2014. 215 с.
2. Сміт А., Вебер М. Класика економіки. 2018. 952 с. URL: <https://www.yakaboo.ua/klasika-ekonomiki-komplekt-iz-2-knig.html#tab-attributes>.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. М.: Економіка, 1989. 519 с.
4. Портер Е. Майкл. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2017. 456 с.
5. Мескон М., Майкл А., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Л.: Справа, 2012. 305 с.
6. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *«Економічний простір»*: Збірник наукових праць. Дніпро: ПДАБА, 2020. №156. Режим доступу: <http://www.eprostir.dp.ua>.
7. Совершенна І.О., Остролуцький О.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. №1. URL: <http://bit.ly/2wTsuW9>.
8. Виноградова О. В., Крижко О.В. Маркетинговий менеджмент. ч.2. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 137 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1702_36465668.pdf
9. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1–2. С. 97–101.
10. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки :монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
11. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2008. № 4. С. 9–17.

12. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкуренто-спроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

13. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.

14. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 219–223.

15. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

16. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування : зб. наук. праць*. 2007. Вип. 3 (39). С. 24–31.

17. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.

18. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137.

19. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.

20. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. С. 2–5.

21. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 122 с.

22. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35–38.
23. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
24. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4191> (дата звернення: 17.04.2024).
25. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Вип. 8. С. 3–6.
26. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с.
27. Стратегічне управління : навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ : Центр уч. літератури, 2013. 272 с.
28. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.
29. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
30. Економіка підприємства : [підручник] / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2004. – 528 с.
31. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : [монографія] / О.І. Драган. – К. : ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
32. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств /Л.Ф. Чумак // Економіка та управління. – 2013. – № 1. – С. 62–69.

33. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. – О. : Атлант, 2013. – 470 с.

34. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. 2016. № 5. С. 189–194.

35. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. докт. екон. наук / Є.В. Лапін ; Сумський державний університет Міністерства освіти й науки України. – Х., 2006. – 36 с.

36. Круш П.В. Регулююча функція держави та її роль у формуванні ринкового інституційного середовища / П.В. Круш, І.А. Максименко // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – 2004. – Вип. 75. – С. 227.

37. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.

38. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.

39. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230.

40. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. – 2011. – № 2. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf. – Назва з екрану.

41. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка,

діагностика, стратегія: монографія/Ю. Б. Іванов, О. н. Тищенко, М. А. Дробитико. - Х.: ХДЕУ, 2003. - 349 с.

42. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.

43. Сомова О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Сомова Оксана Євгенівна ; ПВНЗ Європейський ун-т. – К., 2008. – 19 с., включаючи обкл.: іл., табл. – Бібліогр. : С. 17–19

44. Закревська Л. М. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Людмила Миколаївна Закревська. – К., 2005. – 211 с.

45. Кузьмін О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Випуск 21.10. – С. 159–166.

46. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 26. – С. 181–187.

47. Гангал Л. С. Механізм обліково-аналітичного забезпечення управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств / Л. С. Гангал // Інноваційна економіка. - 2016. - № 1-2. - С. 124-130. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_22.

48. Голов С.Ф. Управлінський облік : підручник / С.Ф. Голов. – К. : Лібра, 2003. – 704 с.