

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Ігор ВІНІЧЕНКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»**

Освітньо-професійна програма «Економіка»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Мирослава НЕНАХОВА**

**Оксана ГОНЧАРЕНКО**

**Дніпро – 2023**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Економіки

**Спеціальність:** 051 «Економіка»

**Освітньо-професійна програма:** «Економіка»

**Освітній ступінь:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ І.І. Вінченко

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу магістра

студенту **НЕНАХОВІЙ МИРОСЛАВІ ІГОРІВНІ**

**Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі»**

**керівник роботи:** Гончаренко Оксана Володимирівна, д.е.н., професорка затверджені наказом ДДАЕУ від «10» жовтня 2023 р. №3067.

1. **Строк подання студентом роботи:** 12.12.2023 року.

2. **Вихідні дані до роботи:** Закони і законодавчі акти України, річні звіти, бухгалтерська документація ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» за 2019-2022 рр., статистична звітність, наукова література.

3. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** Вступ. 1. Теоретико-методичні основи формування та підвищення конкурентоспроможності підприємств. 2. Сучасний стан діяльності та оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ». 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» Висновки та пропозиції.

4. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Ієрархія факторів формування конкурентоспроможності підприємства. 2. Кадровий склад підприємства «АГРОСІЧЕСЛАВ». 3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ». 4. Структура витрат ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ». 5. Структура активів балансу за 2019-2022 рр. 6. Структура активів балансу за 2019-2022 рр. 7. Структура пасивів аналізованого товариства за 2019-2022 роки. Структура оборотних активів за 2019-2022 роки. 8. Ієрархія стратегій підприємства. 9. Взаємозалежність стратегій та складових процесів. 10. Структура робіт WBS. 11. Організаційна структура виконавців OBS.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 15.02.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір вихідної інформації	березень 2023 р.	виконано
2.	Підготовка теоретичного розділу	квітень - травень 2023 р.	виконано
3.	Робота над другим розділом	червень 2023 р.	виконано
4.	Робота над третім розділом	вересень 2023 р.	виконано
5.	Узагальнення висновків та пропозицій	листопад 2023 р.	виконано
6.	Оформлення дипломної роботи	грудень 2023 р.	

Здобувач (ка)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ненахова М.І.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Гончаренко О.В.  
(прізвище та ініціали)

## Реферат

**Тема: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі»**

**Дипломна робота магістра:** 114 с., 11 рис., 31 табл., 46 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування конкурентоспроможності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства.

**Метою дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи полягає в аналізі та обґрунтуванні теоретичних та науково-методичних основ підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети вирішені наступні **завдання:**

- розкрито та проаналізовано теоретико-методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства. Зроблені узагальнюючі висновки та пропозиції;

- виявлені та узагальнені основні тенденції функціонування підприємства та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичним і методичним базисом дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування конкурентоспроможності підприємства. Інформаційну основу роботи формують законодавчі й нормативні акти, які регулюють діяльність підприємств; офіційні статистичні дані; дані бухгалтерського обліку, статистична звітність ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ».

Для вирішення визначених завдань використано аналітичні та емпіричні методи, економіко-статистичний, SWOT-аналіз та експертні

оцінки. Обробку вихідних даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних аспектів та науково-методичних положень щодо обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш вагомими результатами кваліфікаційної роботи, що мають наукову новизну, є такі:

*дістали подальшого розвитку:*

- обґрунтування категоріального змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» як його здатність конкурувати на ринку та отримувати прибуток завдяки наявним конкурентним перевагам, ефективному використанню ресурсного потенціалу та інвестиційному забезпеченню. Конкурентоспроможність підприємства визначають: конкурентоспроможність продукції, наявність конкурентних переваг, прийняття ефективних управлінських рішень, щодо використання ресурсів та вибору оптимальної маркетингової стратегії;

- систематизація теоретичного забезпечення методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- ідентифікація факторів і визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства (зовнішні фактори: (діяльність конкурентів, погіршення попиту, економічна ситуація; внутрішні: ефективність діяльності та збуту);

- економічне обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою реалізації інвестиційного проекту *впровадження системи ВРМ*.

Досліджено сутність категорії "*підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства*", що враховує різні аспекти, інструменти і методи, які впливають на інтегральну характеристику підприємства, яка визначає його конкурентоспроможність на ринку.

Здійснено аналіз конкурентоспроможності, визначені стратегії управління, обґрунтовані рекомендації щодо фінансового управління, маркетингу, оптимізації виробництва та інших практичних аспектів, важливих для розвитку підприємства. Визначення факторів та стратегій, що впливають на конкурентоспроможність підприємства дозволило виявити резерви для підсилення ринкової позиції підприємства.

**Практичне значення результатів** полягає в впровадженні їх в діяльність ТОВ «АГРНОСІЧЕСЛАВ», що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

Конкуренція, конкурентоспроможність, підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективність, товариство, аграрне підприємство.

### **KEY WORDS**

Competition, competitiveness, increasing the competitiveness of an enterprise, efficiency, company, agricultural enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	13
1.1. Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємств .....	13
1.2. Характеристика факторів формування конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства в сучасному бізнес-середовищі .....	24
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства .....	30
Висновки до першого розділу.....	38
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» .....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	40
2.2. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності й фінансового стану ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ».....	54
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ».....	74
Висновки до другого розділу.....	81
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ».....	84
3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства в сучасному бізнес- середовищі.....	84
3.2. Економічне обґрунтування оптимізації бізнес-процесів підприємства .....	93
Висновки до третього розділу.....	103
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	109

## ВСТУП

Кризові процеси, властиві національній економіці є результатом війни та структурної незбалансованості господарської системи. Внаслідок війни значна частина українських підприємств не може повноцінно працювати, значна частина виробництв зупинена, а інфраструктура країни постраждала. Підприємства не можуть працювати на повну потужність через атаки на енергосистему України. Тому актуальною проблемою постає підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств, щоб допомогти національній економіці вийти з кризи або хоча б пом'якшити наслідки існуючої ситуації. Це потребує розробки та впровадження нової перспективної конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення всіх цілей підприємства відповідно до вимог українських економічних реалій. Оптимальна конкурентна стратегія функціонування та розвитку підприємства в умовах економічної кризи є одним із ключових кроків виживання підприємства та досягнення стабільного стану господарської діяльності.

У процесі управління конкурентоспроможністю необхідно постійно оцінювати та контролювати зміни, що відбуваються у виробничо-господарській діяльності підприємств, формулювати потенційні напрями підтримки функціонування та розвитку. Конкурентоспроможне підприємство повинне не тільки використовувати всі ресурси ефективніше, ніж його конкуренти, але й також має бути достатньо гнучким і адаптивним, щоб реагувати на існуючі та потенційні зовнішні ризики та загрози. При цьому особливої актуальності набув аналіз і дослідження теоретичних і практичних методів й засобів формування та розвитку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Ключовим фактором успіху є швидка та якісна реалізація обраної стратегії.



Перехід економіки до ринкової моделі сприяв поширенню у науковому вжитку таких термінів, як «конкуренція» та «конкурентоспроможність», хоча ці питання аналізуються з 1970-х років. Дослідження поведінки підприємств є важливою частиною теорії конкуренції та займають важливе місце в сучасній економічній теорії. На сьогоднішній день конкуренція є цілком цивілізованим і законним способом боротьби за ринкову позицію і одним із найефективніших механізмів спонукання підприємств покращувати результати своєї діяльності, умови праці працівників, якість продукції тощо. Іншими словами, конкуренція є надзвичайно важливим механізмом координації та регулювання економічних процесів.

Теоретико-методологічною базою дослідження є праці відомих економістів. Проблематика методології вибору й практичних, дієвих заходів підвищення конкурентоспроможності підприємств досліджено у роботах вітчизняних і зарубіжних науковців: В. Амбросова, Я. Базилюка, Т. Гринько, М. Маліка, А. Маршала, В. Олійника, Н. Педченко, М. Портера, Дж. Робінсон, О. Савчук, Ф. Хайека, І. Червена, О. Шпичака, Й. Шумпетера та ін. Конкурентні стратегії були розглянуті в роботах таких видатних вчених як: Азоев Г.Л., Горев А.П., Іванов Ю.Б., Конащук В.Л., Школьний О.О., Фатхутдинов Р.А., Юданов А.Ю. та інші.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування конкурентоспроможності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і науково-методичних основ підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання:

- проаналізовано існуючі теоретичні аспекти та методики підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- охарактеризовано економічний потенціал ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ», його фінансовий стан та поточні результати діяльності;
- виявлені та узагальнені основні тенденції функціонування підприємства та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтовані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичним і методичним базисом дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування конкурентоспроможності підприємства. Інформаційну основу роботи формують законодавчі й нормативні акти, які регулюють діяльність підприємств; офіційні статистичні дані; дані бухгалтерського обліку, статистична звітність ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ».

Для вирішення визначених завдань використано аналітичні та емпіричні методи, економіко-статистичний, SWOT-аналіз та експертні оцінки. Обробку вихідних даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в удосконаленні теоретичних і науково-методичних положень, що дозволять виявити й обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

*дістали подальшого розвитку:*

- обґрунтування категоріального змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» як його здатність конкурувати на ринку та отримувати прибуток завдяки наявним конкурентним перевагам, ефективному використанню ресурсного потенціалу та інвестиційному забезпеченню. Конкурентоспроможність підприємства визначають: конкурентоспроможність продукції, наявність конкурентних переваг, прийняття ефективних управлінських рішень, щодо використання ресурсів та вибору оптимальної маркетингової стратегії;

- систематизація теоретичного забезпечення методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- ідентифікація факторів і визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства (зовнішні фактори: (діяльність конкурентів, погіршення попиту, економічна ситуація; внутрішні: ефективність діяльності та збуту);

- економічне обґрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою реалізації інвестиційного проекту *впровадження системи ВРМ*.

**Практичне значення отриманих результатів** кваліфікаційної роботи полягає у наданні конкретних пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати і висновки наукових досліджень доповідались і отримали позитивну оцінку на ХІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених і здобувачів «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств» «Інноваційний розвиток аграрних підприємств» (Дніпро, 27-28 квітня 2023 року) та опубліковані у науковій фаховій статті (Гончаренко О.В., Бокоч О.В., **Ненахова М.І.**, Владіміров І.А. Інноваційні тренди розвитку суб'єктів агропромислового

виробництва. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т.15, вип. 2. С. 55-61.)

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра.**

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, переліку використаних джерел. Повний обсяг дипломної роботи становить 114 сторінок. Перелік використаних джерел становить 46 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1. Економічна сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємств**

Сучасна економіка стикається із різноманітними викликами та можливостями, що змушує підприємства розглядати конкуренцію як один із стратегічних інструментів свого розвитку. У цьому контексті визначення та аналіз економічної сутності конкуренції, а також вивчення конкурентоспроможності підприємств стають ключовими завданнями для сталого успіху.

В умовах економічної кризи підприємства повинні постійно шукати шляхи зниження витрат, розширення асортименту продукції та послуг, виходу на нові ринки. В основі цих зусиль лежить конкуренція, яка є одним з найважливіших механізмів ринкової економіки, так як завдяки їй підприємці змушені рухатися вперед і покращувати якість своєї продукції, робіт чи послуг або шукати можливі варіанти зниження цін на свою продукцію, що призведе їх до ринкового успіху і зробить більш привабливими для покупців.

На сьогоднішній день конкуренція є цілком цивілізованим і законним способом боротьби за успіх і одним із найефективніших механізмів спонукання підприємств покращувати результати своєї діяльності, умови праці працівників, якість продукції тощо. Іншими словами, конкуренція є надзвичайно важливим механізмом координації та регулювання економічного процесу.

Конкуренція має тривале еволюційне походження і економічна наука достовірно не знає, хто, коли і за яких обставин першим почав використовувати поняття «конкуренція». Перші більш-менш точні теоретичні пояснення рушійних сил конкурентної боротьби почали з'являтися в другій половині XVIII століття [11]. Базовим постулатом

класичної економічної школи є принцип абсолютної переваги, який визначив А. Сміт. Адам Сміт, основоположник класичної економічної теорії, ввів у науковий обіг поняття конкуренції та принцип «невидимої руки». Він також сформулював ключові умови продуктивної конкуренції та механізм її дії, який забезпечує рівноважну норму прибутку в окремій галузі економіки. Сміт вважав, що лише вільне пересування капіталу, товарів та грошей може сприяти ефективному використанню цих ресурсів населенням.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію як суперництво між підприємствами за споживачів, ресурси та прибуток. Це суперництво змушує підприємства постійно вдосконалювати свою продукцію та послуги, знижувати витрати та ціни. В результаті споживачі отримують можливість вибирати між різними пропозиціями, а підприємства не можуть диктувати умови ринку [14]. Визначення терміну «конкуренція» вітчизняними та зарубіжними науковцями представлено в таблиці 1.1.

Узагальнення трактувань терміну «конкуренція» дозволяє зробити такі висновки:

1. Визначення, яке пропонується багатьма авторами, не повністю відповідає принципам теорії системності та комплексності. Різноманітність підходів до трактування терміну призводить до відсутності чіткості в його визначенні: чи є це суперництво, чи певна ситуація.

2. Термінологія не охоплює конкуренцію в різних соціальних, виробничих та біологічних системах. Представлені концепції не враховують статичний та динамічний аспекти конкуренції. Терміни не мають взаємозв'язку з офіційним визначенням, яке подається в законодавстві [42].

Ми вважаємо, що конкуренцію слід розглядати ширше, ніж просто конкуренцію між підприємцями за кращі умови продажу та кращі прибутки. Термін «конкуренція» слід тлумачити з урахуванням різних підходів, таких як структурний, поведінковий, функціональний, психосоціальний,

процедурний та системний. З нашої точки зору, конкуренція - це комплексна категорія, що визначає відносини між суб'єктами господарювання як з точки зору суперництва, так і з точки зору співпраці (в рамках діючого законодавства). Ці відносини виникають внаслідок конкуренції підприємств за досягнення найкращих економічних показників, створюючи таким чином новітні товари чи послуги, які відповідають потребам і бажанням певних покупців і всього суспільства щодо якості споживання.

Таблиця 1.1

## Трактування категорії «конкуренція» в науковій літературі

Автор	Зміст поняття
М.О. Ажнюк	Конкуренція – це економічне суперництво між відокремленими виробниками продукції, послуг за завоювання ринку та отримання більшого прибутку. [1].
Т.О. Загорна	Конкуренція – економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах [10].
О.О.Мамалуй	Конкуренція у ринковій економіці – це суперництво, боротьба між виробниками товарів та послуг за кращі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукту [27].
В.П. Пилипчук	Конкуренція – притаманне товарному виробництву змагання між окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), заінтересованими у більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів, а також у задоволенні різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку [29].
В.Г.Федоренко	Конкуренція – це суперництво (змагальність) між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, за привласнення найбільшого прибутку. Вона виступає силою, яка мобілізує особистий економічний інтерес і підприємницький потенціал та спрямована на їх максимальну реалізацію [40].
А. Ю. Юданов	Конкуренція – боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку [43].

Джерело: систематизовано автором за [1, 10, 29, 32, 40, 43].

Взагалі конкуренція, як і кожне суспільне явище, має свої переваги та недоліки.

### *1. Переваги конкуренції:*

– Зниження цін. Конкуренція змушує підприємства постійно вдосконалювати свою продукцію та послуги, знижувати витрати та ціни. Це позитивно впливає на споживачів, які отримують доступ до різноманітних товарів та послуг високої якості за доступними цінами [28].

– Покращення якості продукції та послуг. Конкуренція стимулює підприємства впроваджувати інновації, щоб виділитися на ринку. Це призводить до покращення якості продукції та послуг, відповідаючих потребам споживачів [44].

– Ефективне використання ресурсів. Конкуренція сприяє ефективному розподілу ресурсів між підприємствами. Підприємства, які більш ефективно використовують ресурси, мають конкурентну перевагу і можуть вийти в довгостроковій перспективі [32].

– Захист прав споживачів. Конкуренція сприяє захисту прав споживачів. Підприємства, які не дотримуються прав споживачів, втрачають конкурентну перевагу і виходять з ринку [16].

– Стимулювання інновацій. Конкуренція підштовхує підприємства до впровадження нових технологій та інновацій для покращення якості продукції та ефективності.

– Розширення вибору для споживачів. Завдяки конкуренції на ринку з'являється більший вибір для споживачів, оскільки різні підприємства представляють різні продукти та послуги.

– Стимулювання продуктивності. Змагання за клієнтів приводить до підвищення продуктивності та оптимізації виробничих процесів.

#### *Недоліки конкуренції:*

– Нерівномірний розподіл доходів. Конкуренція може призводити до нерівномірного розподілу доходів. Підприємства, які є більш ефективними, отримують більший прибуток, ніж менш ефективні [33].

– Нестабільність ринку. Конкуренція може призводити до нестабільності ринку. Підприємства, які не можуть витримати конкуренцію,



виходять з ринку, що може призводити до зростання безробіття та інших негативних наслідків [34].

– Втрати для споживачів. Конкуренція може призводити до втрат для споживачів. Підприємства можуть вдаватися до недобросовісної конкуренції, щоб знищити своїх конкурентів або отримати перевагу на ринку. Це може призводити до підвищення цін, зниження якості продукції та послуг та інших негативних наслідків для споживачів [7].

– Соціальні нерівності. Конкуренція може призводити до посилення соціальних нерівностей, оскільки деякі підприємства можуть мати більше ресурсів для конкурентної боротьби.

– Спотворення інновацій. Деякі підприємства можуть ставити акцент лише на короткострокових стратегіях для перемоги в конкурентній боротьбі, що може призвести до відсутності інноваційної діяльності.

– Підвищення ризиків банкрутства. Інтенсивна конкуренція може збільшити ризик банкрутства для деяких підприємств, особливо для менших гравців на ринку.

– Дестабілізація ринку. Занадто інтенсивна конкуренція може призвести до коливань на ринку та негативно позначитися на стійкості галузей.

В цілому, конкуренція є важливим механізмом ринкової економіки, який має як позитивні, так і негативні наслідки. Важливо, щоб конкуренція була врегульована таким чином, щоб мінімізувати її негативні наслідки та забезпечити максимальні переваги для споживачів.

Конкуренція - це суперництво між суб'єктами господарювання за споживачів, сировину, ресурси, ринки збуту, робочу силу та інші фактори виробництва. Вона проявляється у боротьбі за підвищення якості продукції та послуг, зниження цін, інноваційному розвитку.

Конкуренція є рушійною силою розвитку ринкової економіки. Вона стимулює підприємства постійно підвищувати свою ефективність,

покращувати якість продукції та послуг, знижувати витрати. Це, в свою чергу, призводить до підвищення добробуту населення.

Конкуренція та конкурентоспроможність є основоположними категоріями ринкової економіки. Вони тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені. Конкуренція є умовою виникнення та існування конкурентоспроможності, а конкурентоспроможність є результатом конкуренції.

Конкуренція – це суперництво між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним діям переваги на ринку. Вона проявляється у боротьбі за споживачів, сировину, ресурси, ринки збуту, робочу силу та інші фактори виробництва.

Конкуренція може бути добросовісною та недобросовісною. Добросовісна конкуренція – це конкуренція, яка не порушує законів і не завдає шкоди іншим суб'єктам господарювання. Недобросовісна конкуренція – це конкуренція, яка порушує закони та завдає шкоди іншим суб'єктам господарювання.

Економічна природа конкуренції відображається в основній і ключовій характеристиці бізнесу: конкурентоспроможності. Ця категорія широко досліджувалася вітчизняними та зарубіжними вченими. Оскільки в науковій літературі існує багато визначень конкурентоспроможності, але єдиного систематизованого визначення немає, розглянемо пояснення цієї категорії вітчизняними та зарубіжними вченими. Результати систематизації наведено в таблиці 1.2.

Конкуренція та конкурентоспроможність стають механізмами економічного розвитку та стабільності. Здатність підприємств адаптуватися до конкурентних умов та створювати конкурентоспроможні продукти та послуги є джерелом ефективного використання ресурсів та забезпеченням стабільності в умовах змінного середовища.

Конкурентоспроможність - це здатність підприємства успішно конкурувати на ринку. Вона виходить із співвідношення ціни товару або послуги підприємства та її споживчих властивостей.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема: якості продукції або послуг, цінової політики, рекламної діяльності, рівня організації виробництва, кваліфікації персоналу, інноваційної діяльності, зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1.2

## Трактування терміну «конкурентоспроможність» в науковій літературі

Автор	Зміст поняття
В.О. Василенко	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства [5].
О. О Гетьман	Конкурентоспроможність можна визначити як спроможність деякого класу суб'єктів (підприємство, країна) займати визначену ринкову нішу [8].
Т. В. Гринько	Конкурентоспроможність – синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг [9].

Джерело: систематизовано автором за [5,8,9].

Підприємства, які мають високу конкурентоспроможність, отримують більше шансів на успіх у ринкових умовах. Вони можуть отримувати більші прибутки, розвиватися та розширюватися. Оцінка та забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це завдання, яке визначає його долю на ринку. Конкурентоспроможність є результируючим ефектом власного виробництва та ділового управління. Вона залежить від багатьох чинників, які варіюються: від якості управління та ефективності виробництва до взаємодії з ринком та споживачами.

Фактори конкурентоспроможності можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають ефективне використання ресурсів, якість продукції, керівництво та розробку персоналу. Зовнішні фактори визначаються економічним, політичним, технологічним та соціокультурним

середовищем. Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища і зберігати конкурентоспроможність є ключовим аспектом управління підприємством.

Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що конкурентоспроможність можна класифікувати за наступними ознаками:

*За рівнем:*

Загальна конкурентоспроможність - здатність країни або підприємства конкурувати на глобальному рівні.

Конкурентоспроможність на внутрішньому ринку - здатність підприємства конкурувати на ринку своєї країни.

Конкурентоспроможність на зовнішньому ринку - здатність підприємства конкурувати на ринках інших країн.

*За сферою:*

Конкурентоспроможність товару - здатність товару конкурувати з аналогічними товарами інших виробників.

Конкурентоспроможність послуги - здатність послуги конкурувати з аналогічними послугами інших постачальників.

Конкурентоспроможність підприємства - здатність підприємства конкурувати з іншими підприємствами в одній галузі.

*За масштабом:*

Конкурентоспроможність мікрорівня - конкурентоспроможність окремих підприємств.

Конкурентоспроможність макрорівня - конкурентоспроможність країни в цілому.

*За характером:*

Постійна конкурентоспроможність - здатність підприємства конкурувати на ринку в довгостроковій перспективі.

Тимчасова конкурентоспроможність - здатність підприємства конкурувати на ринку в короткостроковій перспективі.

*За джерелами формування:*

Внутрішня конкурентоспроможність - конкурентоспроможність, яка формується за рахунок внутрішніх факторів, таких як якість продукції, цінова політика, рівень організації виробництва тощо.

Зовнішня конкурентоспроможність - конкурентоспроможність, яка формується за рахунок зовнішніх факторів, таких як стан економіки, політична ситуація, соціальні умови тощо.

*За способами досягнення:*

Активна конкурентоспроможність - конкурентоспроможність, яка досягається за рахунок інновацій, активного розвитку підприємства тощо.

Пасивна конкурентоспроможність - конкурентоспроможність, яка досягається за рахунок захисту від конкуренції, наприклад, через державні субсидії, тарифні бар'єри тощо.

Ці класифікації є достатньо умовними, оскільки конкурентоспроможність є складною економічною категорією, яка залежить від багатьох факторів.

*Фактори конкурентоспроможності:*

1. Якість продукції та послуг. Висока якість продукції привертає клієнтів та створює позитивний бренд.
2. Цінова стратегія. Здатність пропонувати конкурентоздатні ціни, які відображають вартість та якість.
3. Інновації та дослідження. Здатність впроваджувати нові технології та ідеї для поліпшення продукції.
4. Ринкова позиція. Збудувати і утримувати сильну позицію на ринку, реагуючи на зміни у вимогах клієнтів.
5. Обслуговування клієнтів. Ефективна взаємодія з клієнтами, вирішення їхніх проблем та задоволення потреб.

Ключовою ланкою дослідження конкурентоспроможності є конкурентоспроможність підприємства як самостійного суб'єкта виробничо-

господарської діяльності, а створювана ним продукція може бути успішно реалізованою через маркетингові стратегії та рекламну політику.

Таблиця 1.3

Трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Зміст поняття
А.В. Єрмак	Конкурентоспроможність підприємства – синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, за існуючого рівня та характеру впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів [13].
С. М. Клименко	Конкурентоспроможним, зазвичай, є те підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки [21].
М. Злидень	Конкурентоспроможність підприємства - це спроможність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг [17].
П. М. Маслов	Конкурентоспроможність підприємства є наслідком сукупності конкурентних переваг, відображається в низькій ціні, високій якості, значних обсягах виробництва та реалізації [35].

Джерело: систематизовано автором за [13,21,17,35].

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства успішно конкурувати на ринку. Вона визначається як співвідношення ціни товару або послуги підприємства та її споживчих властивостей. Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема: якості продукції або послуг; цінової політики; рекламної діяльності; рівня організації виробництва; кваліфікації персоналу; інноваційної діяльності; зовнішньоекономічної діяльності.

Конкурентоспроможність підприємств можна класифікувати за різними ознаками.

– за рівнем конкурентоспроможності підприємства поділяються на: висококонкурентні; середньоконкурентні; низькоконкурентні;

- за масштабами конкурентоспроможності підприємства поділяються на: глобальні; регіональні; локальні;
- за сферою діяльності конкурентоспроможність підприємств поділяється на: галузеву; міжгалузеву; міжрегіональну;
- за тривалістю конкурентоспроможність підприємств поділяється на: короткострокову; середньострокову; довгострокову.

Отже, можна констатувати наступне:

1. Конкурентоспроможність підприємства можна визначати в залежності від дій і впливу конкурентів, що може значно відрізнятись у своїх визначеннях.
2. Висока конкурентоспроможність підприємства визначається його успішністю на внутрішніх та міжнародних ринках.
3. Конкурентоспроможність підприємства виникає як результат згуртованої та ефективної виробничо-господарської та фінансової діяльності. Це комплексна порівнювана характеристика, що відображає переваги підприємства над конкурентами та ефективність його розвитку [3].
4. Ключовою складовою конкурентоспроможності на ринку є маркетинговий аспект, такий як рівень задоволення споживачів, власна торгова марка та позитивний імідж серед клієнтів та постачальників.
5. Основу конкурентоспроможності підприємства становить конкурентоспроможність його товарів чи послуг, хоча ці поняття є взаємопов'язаними, але не тотожними [24].
6. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вона формується в умовах існуючих сил на ринку та може змінюватись з появою нових учасників на ринку, що підкреслює умовність її абсолютності. [41].
7. Конкурентоспроможність підприємства завжди потребує підвищення продуктивності праці та раціонального використання ресурсів. Це поняття

прямо та опосередковано пов'язане з конкурентоспроможністю товарів, галузі економіки та держави.

8. Конкурентоспроможність є наслідком людської праці та безпосередньо залежить від обсягу праці, витраченого на виробництво та реалізацію певної продукції. [12].

Взагалі конкурентоздатність підприємств є важливим фактором економічного зростання та підвищення добробуту населення.

Підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність шляхом: впровадження інновацій; підвищення якості продукції та послуг; зниження витрат; розширення асортименту продукції та послуг; виходу на нові ринки; зміцнення позицій на існуючих ринках. Підвищення конкурентоспроможності підприємств є складним і багатогранним завданням. Воно вимагає від підприємств постійних зусиль та інновацій.

Отже, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти ступінь використання його потенціалу для досягнення визначених позицій на ринку в порівнянні з конкурентами, що відбувається протягом конкретного періоду та в рамках довгострокової стратегічної перспективи [4].

## **1.2. Характеристика факторів формування конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства в сучасному бізнес-середовищі**

Конкурентоспроможність – це складна категорія, яка формується під впливом багатьох факторів. За рахунок яких, за словами Наталії Тарнавської, вона може підвищувати або знижувати свій загальний рівень і визначати сильні та слабкі сторони як компанії, так і її конкурентів [37]. При цьому кожен фактор може мати позитивний чи негативний вплив на конкурентоспроможність бізнесу, кожен з них може змінюватися та діяти з різним ступенем впливу в різні моменти часу. Отже, щоб отримати повне уявлення про компонент конкурентоспроможності бізнесу, вона повинна



бути чітко визначена і класифікована за всіма факторами, які мають вплив на неї.

Перш ніж розглядати фактори конкуренції в бізнесі, необхідно визначити, що взагалі розуміється під терміном «фактор». Фактори (від лат. *Фактори-що робити, що виробляти*) - рушійна сила, причини деяких процесів або явищ; фундаментальний стан в процесі або явищі [6]. Іншими словами, факторами є причини, які впливають на певні результати. Отже, можна відзначити, що факторами конкурентоспроможності є деякі причини та умови, які частково впливають на рівень та характер та визначають конкурентоспроможність бізнесу.

В процесі аналізу економічної літератури було визначено безліч різних підходів до складання списку факторів, що впливають на конкурентоспроможність бізнесу та досягнення конкурентоспроможності в цілому. Раніше конкурентоспроможність в основному залежала від 3 доступних факторів, а саме: природні ресурси, трудові ресурси і капітал. Саме розвиток виробничих процесів, технологічний прогрес і глобалізація призвели до появи нових факторів.

Так В. Павлова визначає конкурентоспроможність підприємства як безпосередню причину, наявність якої є необхідною і достатньою умовою для зміни одного чи кількох конкурентних критеріїв [30]. Аналіз ступеня зменшення чи збільшення впливу окремих факторів на конкурентоспроможність підприємства дає змогу оцінити та допомогти визначити подальшу стратегію розвитку підприємства. С. Бондаренко та В. Бокій стверджує, що конкурентний фактор є рушійною силою, що формує і визначає характер конкурентоспроможності [2].

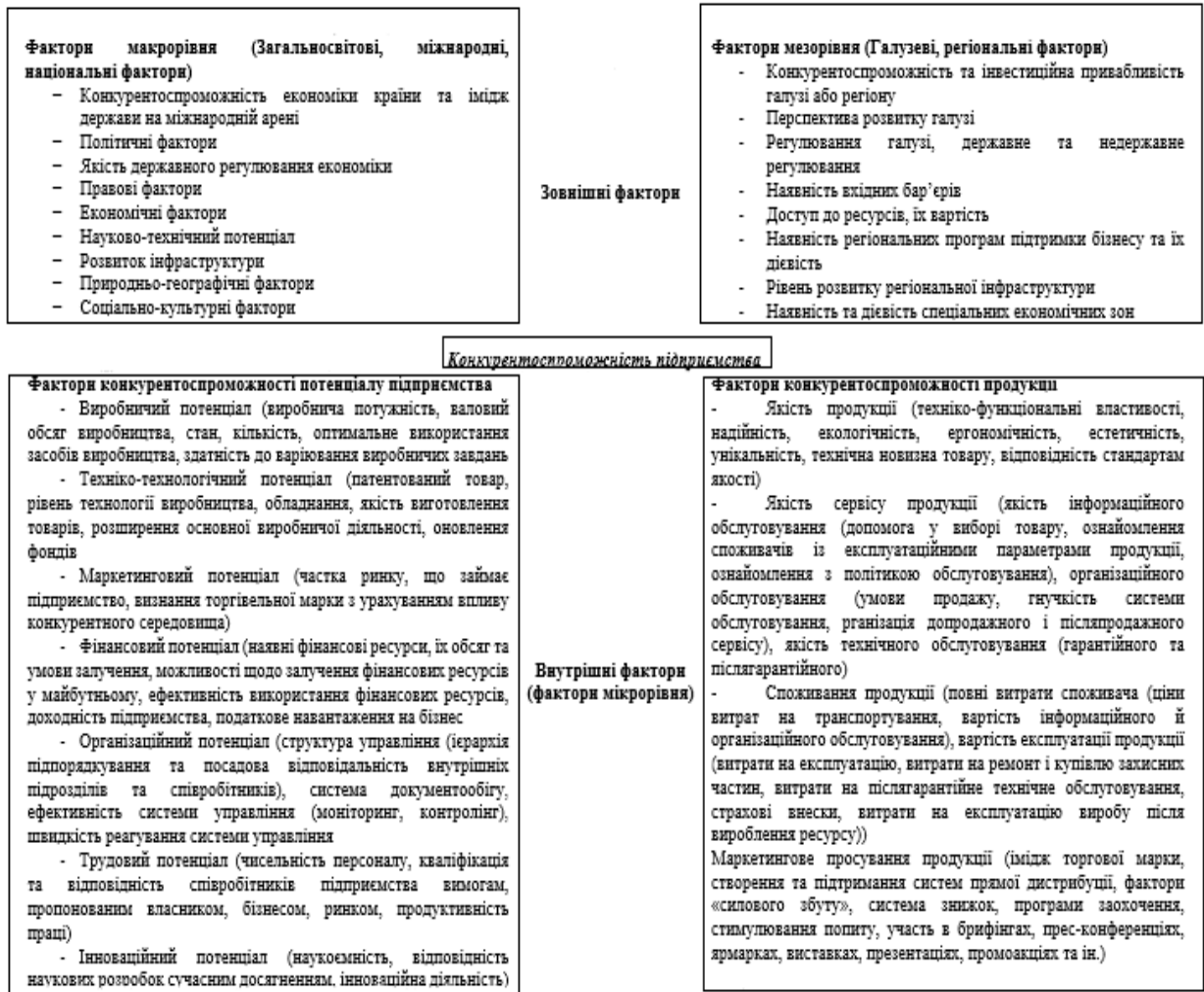
Найпоширенішою в економічній літературі є класифікація факторів, що формують конкурентоспроможність фірми, на зовнішні та внутрішні. Виділення цих факторів є доцільним, оскільки для визначення конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати не лише

процеси, що відбуваються на підприємстві, перетворення, які відбуваються на ньому, ефективність діяльності, а й рушійну силу змін, зв'язок із зовнішнім середовищем. Це необхідно для своєчасного і повного реагування на них.

Дослідження зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств свідчить про те, що в сучасній економічній літературі застосовуються різні підходи до класифікації підприємств. Так, описуючи зовнішні фактори конкурентоспроможності, Л. Піддубна поділяє їх на три групи: фактори зовнішньої дії на середньому рівні, фактори зовнішньої дії на макрорівні та зовнішні фактори міжнародної дії [31]. Структура факторів макросередовища впливає на формування конкурентоспроможності підприємства. Т. Гринько у своїй роботі розрізняє ринкові фактори та інфраструктурні фактори конкурентного середовища [9]. Перелік зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств В. Титаренко базується на виділенні груп об'єктів зовнішнього середовища, з якими підприємства взаємодіють [38]. За переліком автора факторами зовнішнього впливу на конкурентоспроможність підприємства є: постачальники, споживачі, конкуренти, соціокультурне середовище, економічне середовище, природне середовище, науково-технічне середовище, політико-правове середовище, міжнародне середовище. Ієрархію факторів формування конкурентоспроможності підприємства можна представити наступним чином (рис. 1.1). Система факторів конкурентоспроможності підприємства, що представлена на рис. 1.1, має чітку ієрархічну структуру. Множину факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, класифіковано на три групи, які, в свою чергу, формують підсистему факторів нижчого рівня.

Фактори, які формують конкурентоспроможність на макрорівні, часто визначають як внутрішні фактори. В економічній літературі розглядаються два можливі підходи до формування конкурентоспроможності підприємства.

Згідно з першою, дослідження базуються на віднесенні ключової ролі у формуванні конкурентоспроможності компанії найнижчому ієрархічному ланцюжку, а саме конкурентоспроможності продукції. Це обґрунтовується тим, що конкурентоспроможність конкретної продукції дає можливість формувати конкурентоспроможність на більш високому рівні.



**Рис. 1.1 Ієрархія факторів формування конкурентоспроможності підприємства**

Так Л. Соколова називає чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємства: продукція, позиція на ринку, збут, просування товару, виробництво. Дослідник факторів конкурентоспроможності промислових підприємств С. Савчук пропонує для визначення враховувати такі фактори: якість товару, умови продажу та

доставки, рівень обслуговування до та після продажу, ефективна реклама, імідж товару, виробник та інші фактори, які прямо чи опосередковано пов'язані з характеристиками товару.

У процесі формування конкурентоспроможності підприємства рівень конкурентоспроможності продукції, згідно з рисунком 1.1, визначається співвідношенням між показниками, що оцінюють корисність продукції для споживачів, використання, а саме якість продукції, сервіс, споживча якість і рівень маркетингової підтримки збуту продукції.

Немає сумніву, що фактор конкурентоспроможності продукції є важливим у формуванні конкурентоспроможності компанії - вона не може бути конкурентоспроможною, якщо її продукція не продається. Проте, зосереджуючись на формуванні конкурентоспроможності підприємств шляхом виробництва та споживання конкурентоспроможної продукції, дослідники з цього питання переважно розглядають поточну конкурентоспроможність, яка не враховує інших конкурентних переваг бізнесу. Не встановлено вплив факторів на потенціал підприємства та недостатньо уваги приділено здатності підприємства досягати конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

До другої групи належать підходи, засновані на вивченні взаємозв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та рівнем його потенціалу та результативності, що забезпечує довгостроковий успіх у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Слід зазначити, що в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених фактор потенційної конкурентоспроможності підприємства враховується по-різному. Зокрема, І. Бузько, І. Дмитрієнко та Є. Сушенко при розробці стратегій підвищення ефективності використання наявного потенціалу та подальшого розвитку підприємства до конкурентного потенціалу підприємства відносять виробничий потенціал, частковий ціновий потенціал продукту та якісні характеристики товарних категорій. А. Воронкова визначає конкурентний

потенціал як сукупність виробничих, фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, що забезпечує йому стійке конкурентне становище на ринку.

Усі складові конкурентного потенціалу компанії взаємопов'язані. Сукупність визначених компонентів у сукупності характеризуватиме стан і здатність підприємства створювати, зміцнювати та розвивати власні конкурентні переваги.

Отже, у процесі дослідження визначено, що конкурентоспроможність суб'єктів господарювання необхідно розглядати з урахуванням факторів конкурентоспроможності продукції, потенціалу суб'єктів господарювання, галузей, регіонів та країни в цілому. Оцінка стану використання ступенів взаємозв'язку та взаємозалежності значною мірою визначається здатністю окремих виробників виробляти конкурентоспроможну продукцію. Критерії, характеристики та фактори конкурентної мотивації на кожному рівні мають свої унікальні характеристики. Залежно від сукупності факторів впливу конкретне підприємство характеризується рівнем досягнень і особливим характером формування конкурентоспроможності. Крім того, конкретне поєднання факторів є об'єктивною передумовою формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

Запропонована ієрархія факторів конкурентоспроможності підприємства дозволяє розробити систему показників конкурентоспроможності та методів оцінки, спрямовуючи їх на вирішення існуючих проблем підприємств. Система певних факторів допомагає створити та підтримувати належний рівень конкурентних переваг об'єкта дослідження, а також визначити стратегічні, поточні та оперативні заходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємства об'єкта дослідження.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Сьогодні посилення конкуренції є ознакою сучасного економічного середовища як в Україні, так і в усьому світі. У сучасних умовах, з постійною зміною факторів зовнішнього середовища та зростанням ризиків підприємницької діяльності все більш актуальним має бути питання забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Виходячи з цієї тенденції, провідні країни запроваджують сучасні моделі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств і виокремлюють їх як одне з центральних завдань державної економічної політики.

Конкурентоспроможність підприємства є критерієм оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Визначення рівня конкуренції є одним з актуальних питань системи управління будь-яким бізнесом.

Необхідність вимірювання конкурентоспроможності підприємства полягає у потребі встановити фактори, що впливають на конкурентоспроможність; по-друге, зрозуміти, що конкурентоспроможні показники можуть бути надійним (хоча й не єдиним) інструментом вивчення стану та перспектив розвитку бізнесу.

Таким чином, побудова та впровадження моделей і методів оцінки, аналізу та кількісного прогнозування конкурентоспроможності є одним із основних напрямів управління конкурентоспроможністю, що визначає потребу в дорученні оцінки конкурентоспроможності підприємства незалежному аналітичному відділу, за результатами оцінки якого можна приймати управлінське рішення.

Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, швидкість науково-технічного розвитку в усіх сферах суспільного життя вимагають від суб'єктів господарювання швидкої адаптації до умов, що змінюються, та пошуку ефективних рішень у сфері управління виробництвом.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних факторів, що забезпечують виживання бізнесу в нестабільних умовах та подальший ефективний розвиток.

Метою дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємств є зменшення неоднозначності та незбалансованості критеріїв, пов'язаних із цим питанням, підвищення можливостей вибору методів оцінки та досягнення результатів найоптимальнішої конкурентоспроможності, удосконалення свого процесу управління в компанії. Усе вищезазначене підвищує актуальність вивчення методів оцінки конкурентоспроможності бізнесу для економічної науки та практики.

Науковці досліджують діяльність підприємств в конкурентних умовах, оцінюють конкурентоспроможність національної економіки та кожного підприємства, пропонують методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ряду видів, галузей і секторів економіки.

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємств займає важливе місце в сучасних економічних дослідженнях. Праці зарубіжних вчених, таких як І. Ансофф, Д. Кенвелл, Т. Коллер, Т. Коупленд, зосереджені на теоретичних, методологічних та практичних аспектах формування механізму оцінки конкурентоспроможності підприємств. Також важливими дослідженнями в цій сфері є роботи вітчизняних учених, особливо А. Є. Воронкової, Ю. Б. Іванова. Різноманітним аспектам проблеми присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних економістів, як: А. Даян та Л. Є. Довгань. У той же час деяким основним питанням, пов'язаним із всебічним і поглибленим дослідженням конкурентоспроможності підприємства, не

приділено належної уваги. Підхід, критерії та система показників оцінки конкурентоспроможності розроблені не в повній мірі, не завжди враховують інтереси суб'єктів оцінювання. В економічній літературі особлива увага приділяється питанням, пов'язаним із забезпеченням конкурентних переваг підприємств.

Проте в економічній науковій літературі досі точаться активні дискусії з питань теоретико-методологічного забезпечення та оцінки. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, що включає інтерпретацію та оцінку системи показників, що описують різні аспекти діяльності підприємства з метою формування таким чином конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяє:

- формувати завдання управління (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, використання трудових ресурсів, матеріального фінансування, інформаційного та організаційного забезпечення);

- приймати управлінські рішення (знижувати витрати, зосереджуватися на конкретних сегментах ринку, укладати відповідні контракти);

- розробляти заходи для розвитку та підтримки конкурентних переваг (впровадження інновацій, підтримка довгострокових переваг, оцінка дій учасників, розробка нових заходів розвитку ринку та залучення капіталу від інвесторів);

- адаптувати бізнес до ринкових умов; може забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі на споживчому та збутовому ринках тощо [45].

Оцінка розвитку підприємства з точки зору його конкурентоспроможності здійснюється за найзагальнішими підходами – структурним і функціональним.

Основою структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства є аналіз його ринкової позиції з урахуванням ступеня



монополізму галузі, тобто ступеня концентрації виробництва і капіталу, наявності вхідних бар'єрів для нової фірми, що виходять на ринок, промислові ринки, ступінь диференціації продукції, технологічні інноваційні можливості та ефект масштабу.

Функціональний підхід передбачає визначення конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, виручки та конкурентоспроможності продукції.

Перевага функціонального підходу полягає у використанні груп показників, які дозволяють більш об'єктивно оцінити найважливіші напрямки діяльності підприємства, особливо його господарсько-фінансової діяльності (продуктивність праці та фондівіддача, показники ліквідності та платоспроможності підприємства, рентабельність продажів тощо) і визначити його позицію на галузевому ринку.

Однак цей підхід не враховує конкурентні характеристики компанії, такі як її імідж і потенціал.

Окрім того, для оцінки конкурентоспроможності підприємств використовуються окремі кількісні показники шляхом аналізу стійкості позиції підприємства на ринку, здатності виробляти продукцію на замовлення: співвідношення між прибутком і загальними витратами на реалізацію (зростання цього показника свідчить про підвищення рівня конкуренції бізнесу); відношення загальних витрат на збут до собівартості нереалізованої продукції, що свідчить про зміну попиту на продукцію підприємства і, отже, про його конкурентоспроможність; відношення загальної собівартості проданих товарів до собівартості матеріальних виробничих запасів, що відображає зміни в обороті запасів через зміни попиту на продукцію та запасів сировини.

Як правило, кожен підхід до оцінки конкурентоспроможності розробляється не для всіх підприємств одночасно, а для одного-двох підприємств.

Залежно від мети та особи, яка проводить оцінку конкурентоспроможності, кількість факторів, що беруть участь в оцінці, якісні складові та їх важливість суттєво коливаються.

Слід зазначити, що сьогодні стали поширеними декілька методик оцінки конкурентоспроможності підприємств, що пояснюється неоднозначністю наявних підходів у дослідженні конкурентоспроможності бізнесу. Загалом використовуються такі методи:

*Матричний.* Включає визначення кількісного значення інтегрального оціночного показника розвитку окремого підприємства або графічне визначення його позиції в залежності від певних параметрів, а також може виконувати аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища діяльності, позиції на ринку. Визначити наступні основні напрямки розвитку. До них відносяться:

1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ)
2. Матриця Ансоффа
3. Матриця Мак Кінсі
4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера
5. Матриця Томпсона – Стріклєнда
6. SWOT-аналіз
7. SPACE-аналіз
8. STEP-аналіз

*Графічний.* Забезпечує чітке сприйняття кінцевих результатів оцінювання, інтерпретованих у графічних об'єктах (малюнки, графіки, діаграми тощо), з метою забезпечення відповідних розрахунків та логічного висновку. До таких методів відноситься:

1. Графіки порівнянь

2. Аналітичні графіки
3. Ілюстративні графіки
4. Діаграми
5. Картограми
6. Картодіаграми
7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.

*Індексний.* Базується на комплексних характеристиках відносного розвитку факторів розвитку підприємства в часі, просторі або по відношенню до стандартів, завдяки наявності функціональних залежностей між ними; представлені системою взаємопов'язаних показників, заснованих на принципі представлення інтегрованих результатів через їх компоненти. Такі методи включають в себе:

1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції.
2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції
3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції
4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі
5. Метод інтегральної оцінки
6. Метод бенчмаркінгу

*Аналітичні.* На основі виконання обчислювальних та аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому, залежно від конкретного аналітичного методу, застосування цих методів може включати як прості арифметичні, так і досить складні обчислення. Зокрема:

1. Метод різниць
2. Метод рангів
3. Метод балів
4. Методи експертної оцінки
5. Системи диференційних рівнянь

Питання інструментарію оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним із найактуальніших питань, пов'язаним із виживанням та розвитком бізнесу в ринкових умовах. Узагальнюючи результати досліджень з даної проблематики, можна систематизувати методи діагностики та оцінки (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, Матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутних конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, зо використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції

*Кількісний метод* передбачає розрахунок відносних величин (коефіцієнтів, індексів) для визначення рівня ключових показників за певними конкурентними аспектами, подальше їх об'єднання в групи і показники.

*Матричний метод* вимагає використання матриць. В основі методу лежить аналіз двовимірних матриць, побудованих за принципом системи координат і характеру компанії при оцінці маркетингової діяльності компанії. Недоліком цього методу є те, що оціночних факторів недостатньо, а кількість характеристик обмежена.

*Індекси* - обчислювальні та кількісні методи, які передбачають визначення окремих показників для ключових аспектів діяльності організації та зведення їх до інтегрованого індексу. Цей метод дозволяє виконувати складні обчислення і прості математичні операції.

Перевагою *графічного методу* є простота і наочність, але він не враховує різну вагу конкурентних факторів, не дозволяє визначити рівень загальних конкурентних критеріїв, а використання багатьох функцій незрозуміле.

*Стратегічні підходи* в основному описують конкурентну позицію компанії на ринку. Тактичні прийоми базуються на оцінці певних аспектів діяльності компанії, а рішення за їх результатами часто є короткостроковими.

Залежно від класифікації цей метод може належати до різних груп. Наприклад, матриця БКГ є матричним методом у вигляді представлення результатів, але й є специфічним з точки зору аналізу позиції компанії на ринку та рівня прийняття рішень як один із стратегічних методів. Можна зробити висновок, що насправді всі методи взаємопов'язані.

## Висновки до першого розділу

1. Конкуренція є суперництвом між суб'єктами господарювання за споживачів, сировину, ресурси, ринки збуту, робочу силу та інші фактори виробництва. Вона виявляється у боротьбі за підвищення якості продукції та послуг, зниження цін, інноваційному розвитку та має як позитивні (зниження цін, покращення якості продукції та послуг, ефективне використання ресурсів, захист прав споживачів, стимулювання інновацій), так і негативні наслідки (нерівномірний розподіл доходів, нестабільність ринку, втрати для споживачів, соціальні нерівності, спотворення інновацій, підвищення ризиків банкрутства, дестабілізація ринку).

2. Економічна природа конкуренції відображається в основній і ключовій характеристиці бізнесу: конкурентоспроможності. Ключовою ланкою дослідження конкурентоспроможності є конкурентоспроможність підприємства як самостійного суб'єкта виробничо-господарської діяльності. Конкурентоспроможність підприємства в найбільш широкому трактуванні визначається як його комплексна характеристика, що відбиває здатність суб'єкта господарювання успішно конкурувати на ринку та здобувати економічні вигоди.

Запропоновано трактувати категорію *«конкурентоспроможність підприємства»* як його здатність конкурувати на ринку та отримувати прибуток завдяки наявним конкурентним перевагам, ефективному використанню ресурсного потенціалу та інвестиційному забезпеченню. Конкурентоспроможність підприємства визначають: конкурентоспроможність продукції, наявність конкурентних переваг, прийняття ефективних управлінських рішень, щодо використання ресурсів та вибору оптимальної маркетингової стратегії.

3. Узагальнено методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства, який базується на інтерпретації та

оцінці системи показників, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. Найпоширенішими методичними підходами до оцінки його конкурентоспроможності є структурний і функціональний.

4. Констатовано відсутність загальноприйнятого методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед найпоширеніших методів можемо виділити такі, що засновані на аналізі порівняльних переваг; засновані на теорії рівноваги підприємства і галузі; методи, що базуються на теорії якості товару; побудовані на концептах теорії ефективної конкуренції; матричні методи; інтегральний метод; методи, засновані на теорії мультиплікаторів; методи визначення конкурентних позиції з погляду стратегічного потенціалу підприємства, методи, засновані на порівнянні з еталоном.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Агропідприємства є одними з найважливіших суб'єктів економіки країни, які забезпечують населення продуктами харчування. Агропідприємства виробляють рослинну і тваринницьку продукцію, забезпечують зайнятість на селі та сприяють розвитку і руху людства.

Основні завдання агropідприємства полягають у забезпеченні високої якості продукції, її виробництва та торгівлі, забезпечення зайнятості на селі та розвитку регіонів. Для досягнення цих завдань, агropідприємства ведуть роботу по плануванню та аналізуванню виробничих процесів, організації оптимальної системи управління, застосуванню новітніх технологій та ресурсів, розвитку маркетингової стратегії та контролю якості продукції.

Компанія ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОСІЧЕСЛАВ (ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ») зареєстрована 17.12.2015 (7 років 6 місяців) за юридичною адресою: Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Запорізьке шосе, будинок 28/м. Керівником організації є Олійник Олександр Сергійович. Розмір статутного капіталу складає 1 400,00 грн. Товариство функціонує, керуючись принципами повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності. Воно несе абсолютну відповідальність за результати своєї виробничо-господарської діяльності перед різними стейкхолдерами, такими як постачальники, споживачі, державний бюджет України, фінансові установи та працівники, в межах чинного законодавства.

В своїй роботі ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» веде докладний облік всіх аспектів виробничої та збутової діяльності, забезпечує системний контроль



над виробничими процесами, і проводиться облік та звітність відповідно до чинного законодавства.

Головними джерелами активів товариства є грошові внески його учасників та доходи від реалізації продукції, послуг та іншої діяльності. Основною метою створення товариства було отримання прибутку через задоволення потреб споживачів та підприємств у товарах та послугах, які надаються товариством.

Види діяльності, якими займається підприємство:

Основний:

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

Інші:

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОСІЧЕСЛАВ» є самостійною юридичною особою і має свій власний баланс, рахунки у банках, включаючи розрахунковий та валютний, а також інші допоміжні рахунки. Товариство отримало затверджену та зареєстровану у торгово-промислових палатах печатку із зазначенням його назви. Як незалежний суб'єкт господарської діяльності, ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» має визначені

права та обов'язки, що встановлені чинним законодавством. Крім того, воно має право вести господарську діяльність, укласти договори та нести відповідальність відповідно до умов своїх зобов'язань перед постачальниками та клієнтами, згідно з визначеними цілями та завданнями товариства.

*ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»* – молода, енергійна компанія, діяльність якої направлена на дистрибуцію засобів захисту рослин, насіннєвого матеріалу та мікродобрив від провідних вітчизняних та світових компаній – виробників, продукція яких відповідає вимогам сучасних європейських стандартів якості.

Компанія ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» пропонує широкий вибір продукції засобів захисту, до них входить: гербіциди, фунгіциди, інсектициди, протруйники, десиканти, родентициди, фуміганти. Також серед мінеральних та мікродобрив можна обрати різні види гуміфілду та фільвігріну. Найпоширенішими, для продажу, є насіння соняшнику, проте компанія також займається продажем насіння кукурудзи та ріпаку. Окрім цього компанія займається продажем регуляторів росту та прилипачів. Прилипач являє собою рідину для обприскування, яка створює на поверхні своєрідний покрив, що покращує і підсилює дію пестицидів та інших засобів для захисту та збереження рослин.

Етапи та види робіт за якими співпрацює ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» з клієнтами:

Детальна консультація – фахівці «АГРОСІЧЕСЛАВУ» попередньо аналізують фітосанітарний стан посівних площ. Визначають проблемні моменти та причини їх виникнення. Надають оптимальні рішення для їх усунення.

Укладання договору – підприємство пропонує лояльну цінову політику та взаємовигідні умови співробітництва. Організовує оперативну доставку товару клієнту.

Агрономічний супровід – з метою додаткової підтримки клієнтів, фахівці приймають участь у застосуванні препаратів безпосередньо на полях. А також проводять додаткові обстеження посівів та допомагають підібрати оптимальну систему захисту с/г культур.

Постпродажне обслуговування – підприємство постійно підтримує зворотній зв'язок з клієнтами, отримуючи відгуки про придбану продукцію, та при необхідності вносять відповідні корективи.

Компанія «АГРОСІЧЕСЛАВ» співпрацює з багатьма іншими компаніями, зокрема: «Ukravit» (найбільший український виробник засобів захисту рослин та мікродобрив), «Агрохімічні технології» (провідний український бренд засобів захисту рослин), «ALFA Smart Agro» (компанія-виробник засобів захисту рослин і мікродобрив), «Caussade Semences Group» (французька компанія, яка займається вирощуванням зернових та технічних культур), «Euralis» (компанія створена французькими фермерами та пропонує фермерам гібридне насіння кукурудзи від раннього до середньо-пізнього ФАО, насіння соняшника, що відповідає потребам фермерів в усіх сегментах ринку, а також насіння сої, сорго та озимого ріпаку).

ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» має організаційну модель діяльності, що реалізується через лінійно-функціональні зв'язки, що вказує на використання лінійно-функціональної структури. Ця форма організації є однією з найбільш поширених серед підприємств. За цією структурою директор товариства має заступників, кожен із яких відповідає за конкретні функціональні області відповідно до своїх повноважень. За структурою підприємство невелике та налічує в своєму складі 9 працівників. Безпосередньо керівник: Олійник Олександр Сергійович, бухгалтер та менеджери. Останні займаються зв'язком з клієнтами, їх консультуванням та інше. Схему кадрового складу можна відобразити наступним чином:



Рис. 2.1. Кадровий склад підприємства «АГРОСІЧЕСЛАВ»

Основним джерелом прибутку для ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» є дохід, отриманий від реалізації виробленої продукції та наданих послуг. Прибутковість підприємства в значній мірі залежить від його спеціалізації. Спеціалізація підприємства визначається фокусом на розвитку конкретних сфер виробництва або напрямків діяльності. Це важливий фактор, що відкриває можливості для широкого та рівномірного виробництва товарів, робіт та послуг у контексті інноваційного розвитку. Спеціалізація сприяє використанню технічного прогресу та інтеграції передових досягнень науки та технологій для оптимального використання всіх ресурсів: персоналу, фінансів, матеріалів та обладнання. Крім збільшення обсягів виробництва, спеціалізація також призводить до покращення якості продукції, підвищення кваліфікації персоналу та виникнення нових професій на ринку. Ефективне виробництво якісної продукції та надання послуг неможливе без врахування ключових виробничих факторів, зокрема засобів виробництва - інструментів та об'єктів праці. Ці елементи мають прямий вплив на формування вартості товарів і, як невід'ємна складова продуктивних сил, відображають сучасний стан і рівень розвитку технічної бази підприємств. Забезпеченість ефективними засобами виробництва напряму визначає виробничий процес та кінцеві результати діяльності оптових торговельних та виробничих підприємств. З кожним роком дане підприємство все більше розвивається, здійснює пошук нових партнерів та нових ринків збуту продукції.

Наступним етапом дослідження є аналіз основних техніко - економічних показників фінансово – господарської діяльності ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» на основі фінансових звітів за 2019 – 2022 рр. (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

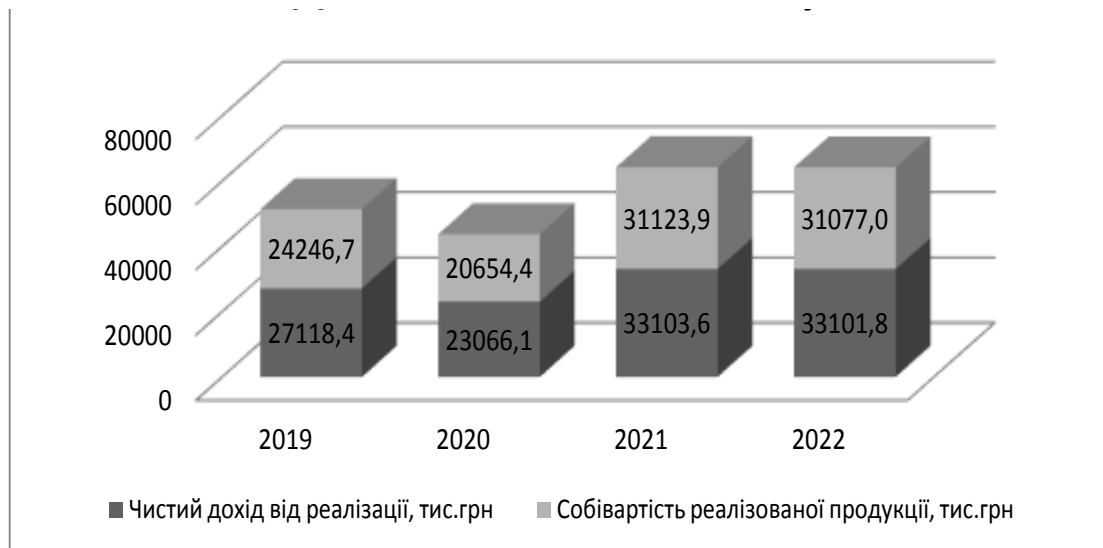
## Основні техніко – економічні показники ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»

Показник	2019	2020	2021	2022	Відхилення	
					2022 р. до 2019 р.	
					абс.	відн, %
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	27118,4	23066,1	33103,6	33101,8	5983,4	22,06
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	24246,7	20654,4	31123,9	31077,0	6830,3	28,17
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, тис.грн./тис.грн.	0,89	0,90	0,94	0,94	0,05	5,00
Основні засоби (первісна вартість), тис.грн	1253,7	1964,6	1964,6	2036,3	782,6	62,42
Знос основних засобів, тис.грн	269,5	402,1	560,5	704,9	435,4	161,56
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн	984,2	1562,5	1404,1	1331,4	347,2	35,28
Оборотні кошти тис.грн	2569,9	2424,6	2912,5	4074,3	1504,4	58,54
Середньорічний обсяг оборотних коштів, тис.грн.	-	2497,25	2668,55	3493,40	-	-
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	-	9,24	12,41	9,48	-	-
Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів	-	39,52	29,42	38,52	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис.грн.	1855,7	1597,3	2198,9	2784,1	928,4	50,03
Валовий прибуток, тис.грн.	2871,7	2411,7	1979,7	2024,8	-846,9	-29,49
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	864,9	757,1	1055,7	754,0	-110,9	-12,82
Рентабельність продукції, %	3,57	3,67	3,39	2,43	-1,14	-31,98
Рентабельність діяльності	0,032	0,033	0,032	0,023	-0,01	-28,58
Власний капітал, тис.грн	1984,9	2742,0	3797,7	3936,3	1951,4	98,31
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис.грн.	1526,4	786,4	92,3	17,5	-1508,9	-98,85
Рентабельність підприємства, %	11,84	11,68	6,36	6,52	-5,33	-44,99

Основні техніко - економічні показники товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОСІЧЕСЛАВ» за 2019 - 2022 рр., що проаналізовані в таблиці, свідчать про нестабільну динаміку. Так, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з 2019 по 2022 роки досить нестабільний.

У 2022 році в порівнянні з 2019 спостерігається зростання на 5 983,4 тис. грн (на 22,06%) а в порівнянні з 2021 зменшення на 1,8 тис. грн, що у відсотковому значенні становить 0,01%. Окрім того, собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) має подібну динаміку. Так, протягом 2019 - 2022 рр. спостерігається збільшення до 31 077,00 тис. грн, що на 6 830,3 тис. грн більше за 2019 рік. Проте на 46,9 тис. грн або 0,15% менше за 2021 рік.

Таким чином, витрати на 1 грн реалізованої продукції (товару, роботи, послуги) у 2019 році є найменшими порівняно з вищевказаними роками, і складають 0,89 грн, що на 0,05 грн більше за 2022 рік. В 2022 році вони склали 0,94 грн, так само як і в попередньому році. На рисунку подано динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та її собівартості.



**Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»**

Первісна вартість основних засобів аналізованого підприємства з 2019 по 2022 рік має зростаючу динаміку, а у 2022 році даний показник складав

2 036,3 тис. грн, що на 71,7 тис. грн більше за 2021 рік. Крім того, знос основних засобів має тенденцію до зростання. Так, у 2022 році знос основних засобів склав 704,9 тис. грн, що на 435,4 тис. грн або 161,56% більше за 2019 рік та на 144,4 тис. грн або 25,76% більше за 2021 рік. Таким чином, залишкова вартість основних засобів, що і є їх балансовою вартістю у 2022 році складає 1 331,4 тис. грн, що на 5,18% менше за 2021 рік.

Наступним етапом, було проаналізовано середньорічний обсяг оборотних коштів ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ», та визначено, що протягом 2019 - 2022 рр. даний показник мав тенденцію до збільшення. Тому, з 2020 по 2021 рік спостерігається зростання показника від 2 497,25 тис. грн до 2 668,55 тис. грн. У 2022 році спостерігається також зростання показника до 3 493,40 тис. грн, що на 30,91% або 824,85 тис. грн більше за попередній рік, а також на 996,15 тис. грн або на 39,89% більше за базовий період. Так як, з фінансової звітності аналізованого підприємства відомо такі показники, як величина чистого доходу від реалізації продукції та пораховано середньорічний обсяг оборотних коштів, це дає нам змогу проаналізувати показник, який визначає на скільки ефективно суб'єкт господарювання використовує оборотні кошти: грошові кошти, запаси, дебіторську заборгованість тощо. Так, коефіцієнт оборотності оборотних коштів протягом аналізованого періоду має нестабільний характер, а саме з 2020 по 2021 рік спостерігається зростання показника до 12,41, що є позитивним фактором, так як це говорить про те, що підприємство проводить постійну роботу, щодо поліпшення способів управління оборотними активами.

Так як, коефіцієнт оборотності оборотних коштів показує, скільки оборотів здійснено оборотними активами підприємства, то виникає необхідність проаналізувати за який період такі активи здійснюють один повний оборот. Так, тривалість одного обороту оборотних коштів у 2021 році становила – 29 днів, в 2020 році складає 40 днів, що на 11 днів більше за 2021 рік, але на 1 менше, ніж в 2022, в якому тривалість одного обороту оборотних

коштів складає 39 днів. Таке коливання аналізованого показника свідчить про те, що підприємство може фінансувати саме себе.

Валовий прибуток ТОВ «АГРОСІЧЕЛСАВ» у 2022 році склав всього 2 024,8 тис. грн, що на 846,9 тис. грн або 29,49% менше за 2019 рік, проте на 45,1 тис. грн або на 2,28% більше за попередній рік. Це зумовлено щорічними змінами чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості. Також підприємству довелось працювати в умовах пандемії та війни. Втім, слід зазначити, що підприємство у 2019-2022 рр. є прибутковим, адже чистий прибуток є додатнім показником. Звичайно, в порівнянні з 2021 роком в 2022 році прибуток складає всього 754,00 тис. грн, що на 301,7 тис. грн менше, проте в умовах пандемії та війни це досить позитивний результат.

Рентабельність продукції характеризує ефективність реалізації продукції. Даний показник за аналізований термін є додатнім, однак в 2022 році він на 28,57% менший за попередній рік, адже в 2021 році показник рентабельності був досить високим. Так, як фінансовим результатом діяльності підприємства у 2022 році є прибуток, однак він не настільки великий як був за попередні роки, тому і рентабельність продукції буде незначною в порівнянні з попередніми роками.

Власний капітал у 2022 році склав 3 3936,3 тис. грн, що на 138,6 тис. грн більше за 2021 рік та на 1 951,4 тис. грн більше за 2019 рік. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2022 році зменшилась на 74,8 тис. грн порівняно з 2021 роком, а зменшення такої заборгованості призводить до зменшення поточних зобов'язань, що в подальшому може призвести до збільшення показників фінансової стабільності.

Отже, проаналізувавши основні техніко - економічні показники діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОСІЧЕСЛАВ» можна дійти висновку, що підприємство має майже завжди позитивну стабільну динаміку розвитку, що підтверджується прибутком навіть в складних умовах пандемії, війни та в неврожайні роки. А отримання



прибутку – основна мета діяльності підприємства.

Також, доцільним є аналіз майнового стану підприємства, оскільки його обсяги та структура визначають фінальні показники діяльності, фінансову стійкість та результативність. Оцінка майнового стану є ключовим етапом в оцінці фінансового здоров'я підприємства. Результати оцінки майнового стану відображено в таблиці 2.2.

Інформація, представлена у таблиці, свідчить, що матеріально-технічна інфраструктура організації протягом аналізованих років не зазнала змін, проте спостерігається тенденція до її покращення. Сума наявних коштів збільшилась на 435,6 тис. грн. або на 2923,49% (в 30 раз). Коефіцієнт зносу зріс з 0,21 в 2019 році до 0,35 в 2022 році. Це означає, що основні засоби підприємства зношені на 21% в 2019 та на 35% в 2022 відносно їх первинної вартості. Коефіцієнт придатності, навпаки знизився, але не критично на 1,4%, це відбувається через те, що основні фонди не просто є в наявності, а й ними ще і активно користуються.

Таблиця 2.2

Оцінка майнового стану ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 до 2019, %
Сума наявних у підприємства коштів на кінець звітного періоду, тис. грн	14,90	78,40	544,20	450,50	2923,49
Коефіцієнт зносу	0,21	0,20	0,29	0,35	61,04
Коефіцієнт придатності	0,79	0,80	0,71	0,65	-16,71
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	1253,70	1964,60	1964,60	2036,30	62,42
Сума зносу основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн	269,50	402,10	560,50	704,90	161,56
Залишкова вартість основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн	984,20	1562,50	1404,10	1331,40	35,28

Для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства необхідно не тільки проаналізувати показники майнового та фінансового стану, але й проводити детальний аналіз його витрат. Зменшення витрат визначає основний шлях для зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз структури витрат спрямований на конкретну оцінку ефективності підприємства та розробку поточних та перспективних планів його діяльності. Цей підхід дозволяє виявляти резерви для зниження собівартості продукції та, відповідно, підвищувати рентабельність підприємства. Зазвичай аналіз витрат рекомендується проводити за такими напрямками:

- аналіз структури витрат, їх динаміки та доцільності для досягнення максимального розміру прибутку;
- аналіз динаміки витрат за укрупненими показниками та дослідження чинників їх змін, пошук шляхів для усунення чинників збільшення витрат;
- аналіз собівартості продукції за основними статтями калькуляції;
- аналіз загальних чинників, які впливають на зміну собівартості продукції за калькуляційними статтями;
- виявлення потенційних резервів та розробка напрямків зниження собівартості.

Проведемо аналіз структури витрат та їх динаміки в ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» за 2019-2022 рр., використавши форму №2 (Звіт про фінансові результати), розрахуємо частку кожного виду витрат в їх загальній структурі та занесемо дані в таблицю 2.3.

Результати проведеного аналізу свідчать про наступне:

- Найбільшу частку займає собівартість реалізованої продукції, в 2019 її частка становила 93,03%, а в 2022 збільшилась до 96,56%, проте це нижче, ніж в попередньому році, тобто в 2021 на 1,25%.

Таблиця 2.3

## Структура витрат ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»

Тип витрат	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2022 до 2019
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24246,7	93,03	20654,4	93,24	31123,9	97,81	31077	96,56	28,17
Інші операційні витрати	1780,5	6,83	1461,1	6,60	691,3	2,17	1079,6	3,35	-39,37
Інші витрати	36,4	0,14	35,7	0,16	4,9	0,02	27	0,08	-25,82
Разом	26063,6	100	22151,2	100	31820,1	100	32183,6	100	23,48

- Інші операційні витрати займають від 2,17% (в 2021 році) до 6,83% (в 2019 році). В 2022 році частка інших операційних витрат склала 3,35%. Інші витрати займають найменшу частку в структурі витрат, і станом на 2022 рік вони склали всього 0,08%, що на 0,06% менше ніж в 2019 році, проте на стільки ж більше, ніж в 2021 році.

В графічній інтерпретації наведена в таблиці інформація подана на рисунку 2.3.

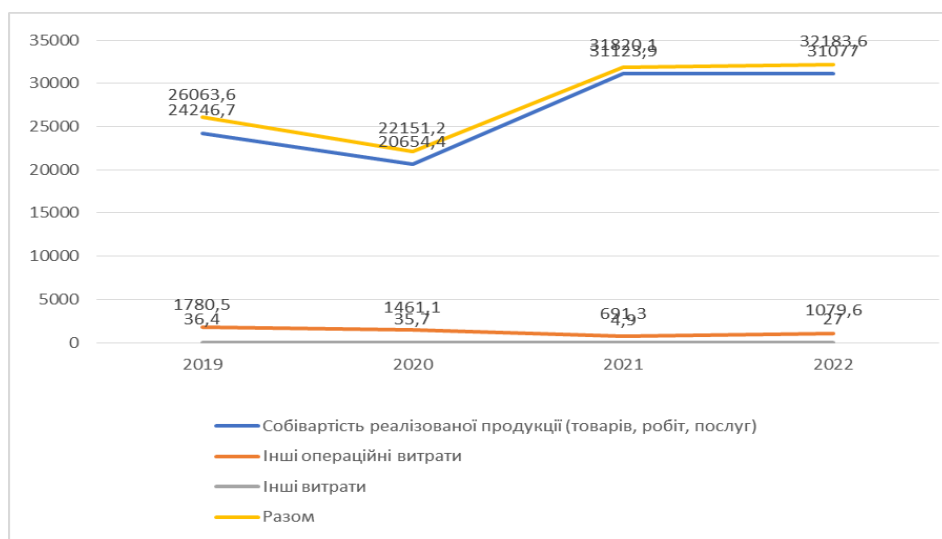


Рис. 2.3. Структура витрат ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»

Для того щоб з'ясувати, як витратна політика впливає на конкурентоспроможність товариства на існуючому ринку та запропонувати доступні та раціональні методи оптимізації витрат, необхідно розглянути взаємозв'язок їх складових та визначити ті витрати, які найбільше впливають на фінансову стабільність та розвиток ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ». Для цього проведемо діагностику фінансового стану товариства, проаналізуємо динаміку доходів та витрат протягом періоду, і на основі отриманих результатів зробимо висновки щодо загального стану діяльності товариства. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності**

Показник	2019	2020	2021	2022	2022 до 2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	27118,4	23066,1	33103,6	33101,8	22,064
Інші операційні доходи, тис. грн	-	-	-	-	-
Інші доходи, тис. грн	-	8,4	3,9	1,3	-
Разом доходи, тис. грн	27118,4	23074,5	33107,5	33103,1	22,069
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	24246,7	20654,4	31123,9	31077	28,170
Інші операційні витрати, тис. грн.	1780,5	1461,1	691,3	1079,6	-39,365
Інші витрати, тис. грн	36,4	35,7	4,9	27	-25,824
Разом витрат, тис. грн	26063,6	22151,2	31820,1	32183,6	23,481
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1054,8	923,3	1287,4	919,5	-12,827
Податок на прибуток, тис. грн	189,9	166,2	231,7	165,5	-12,849
Чистий прибуток, тис. грн	864,9	757,1	1055,7	754	-12,822

Аналізуючи дані таблиці можемо прийти до наступних висновків: по-перше, в 2022 році наявне зростання чистого доходу від реалізації продукції в

порівнянні з 2019 роком на 5 983,4 тис. грн або на 22,065%, проте зменшення в порівнянні з 2021 роком на 1,8 тис. грн або на 0,005%, що є не критичним та цілком очікуваним в період війни. По-друге, можемо спостерігати зменшення інших доходів з 8,4 тис грн в 2020 році (в 2019 році даний показник відсутній) до 1,3 тис. грн в 2022 році. проте за рахунок деякого зростання чистого доходу, показник всіх доходів не змінився глобально. тобто усього доходів в 2019 році було 27 118,4 тис. грн, а в 2022 – 33 103,1 тис. грн, що більше на 5 984,7 тис грн. В порівнянні з 2021 роком в 2022 доходи разом зменшились на 4,4 тис. грн або на 0,013%, що є цілком прогнозованим.

За досліджуваний період можемо спостерігати коливання собівартості та інших операційних витрат. Так, собівартість в 2022 році складала 31 077 тис. грн, що на 46,9 тис. грн або на 0,151% менше ніж в 2021, проте більше ніж в 2019 р. на 6 830,3 тис. грн або на 28,17%. Інші операційні витрати з 2019 р. по 2021 р. мали тенденцію до спаду (з 1 780,5 тис. грн до 691,3 тис. грн), проте в 2022 зросли до 1 079,6 тис. грн, що на 39,37% менше, ніж в 2019 р. та на 56,17% більше, ніж в 2021 році. Інші витрати також мають схожу тенденцію, тобто вони протягом 2019-2021 рр. зменшуються до 4,9 тис грн, а в 2022 році зросли до 27 тис. грн, що більше на 22,1 або на 451,02% за попередній рік, але менше на 25,82% за базисний (2019) рік. Взагалі витрати в 2022 році збільшились в порівнянні з 2019 роком на 23,48%, а з 2021 на 1,14%.

Також можна спостерігати коливання фінансового результату до оподаткування, так в 2019 р. він становив 1 054,8 тис. грн, а в 2022 році – 919,5 тис. грн. тобто зменшився на 12,83%, проте в порівнянні з 2021 роком в 2022 фінансовий результат до оподаткування зменшився на 28,58% або на 367,9 тис. грн. Відповідно й податок на прибуток має таку ж саму тенденцію. Чистий прибуток в 2022 році склав 754 тис. грн, що менше на 301,7 тис. грн або на 28,59% за 2021 та на 110,9 тис. грн або на 12,82%.

Таким чином можна стверджувати, що підприємство, хоча є невеликим і вважається суб'єктом малого підприємництва, проте є досить розвиненим. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» показує, що діяльність товариства є прибутковою. В своїй більшості показники фінансово-господарської діяльності стабільні, проте через війну деякі погіршились, але не критично.

## 2.2. Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності й фінансового стану ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»

Набуває актуальності проведення фінансового аналізу Товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОСІЧЕСЛАВ», адже контроль керівництва за зміною активів та ресурсів підприємства є одним з головних аспектів діяльності будь якого підприємства. Фінансовий аналіз слід розпочинати із загальної діагностики фінансового стану підприємства шляхом складання порівняльного аналітичного балансу. Тому, в таблиці 2.5 відображено порівняльний аналітичний баланс ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» за 2019 - 2022 роки.

Таблиця 2.5

### Порівняльний аналітичний баланс за 2019–2022 рр.

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		Абс. приріст суми, тис. грн	Темп приросту, %
	Сума, тис. грн	Стр, %	Сума, тис. грн	Стр, %	Сума, тис. грн	Стр, %	Сума, тис. грн	Стр, %	2022 - 2019 рр.	2022 - 2019 рр.
Необоротні активи	984,2	27,69	1 562,5	39,19	1 404,1	32,53	1 331,4	24,63	347,0	35,28
Оборотні активи	2 569,9	72,31	2 424,6	60,81	2 912,5	67,47	4 074,3	75,37	1 504,4	58,54
Баланс	3 554,1	100,00	3 987,1	100,0	4 316,6	100,0	5 405,7	100,0	1 851,6	52,10
Власний капітал	1 984,9	55,85	2 742,0	68,77	3 797,7	87,98	3 936,3	72,82	1951,4	98,31
Поточні з-ня і заб-ня	1 569,2	44,15	1 245,1	31,23	518,9	12,02	1 469,4	27,18	-99,8	-6,36
Баланс	3 554,1	100,00	3 987,1	100,00	4 316,6	100,00	5 405,7	100,00	1 851,6	52,10

Як видно з таблиці, валюта балансу підприємства має зростаючу динаміку, у 2022 році дорівнювала 5 405,7 тис. грн, що на 1 851,6 тис. грн або 52,10% більше за 2019 рік, та на 1 089,1 тис. грн або 25,23% більше за 2021 рік. На основі розрахунків можемо стверджувати, що активи у 2022 році на 24,63% складаються з необоротних активів та на 75,37% - оборотних активів. Структура необоротних активів протягом 2019 - 2022 рр. зменшилась на 3,06%, а структура оборотних активів, відповідно, збільшилась. Також, протягом 2021 - 2022 рр. структура необоротних активів зменшилася майже на 8%, а оборотних активів, навпаки, збільшилась. Так, на рисунку 2.4 графічно відображено структуру активів протягом 2019 - 2022 рр.

Таким чином, аналізуючи структуру активів, можна дійти висновку, що активи мають нестабільну динаміку.

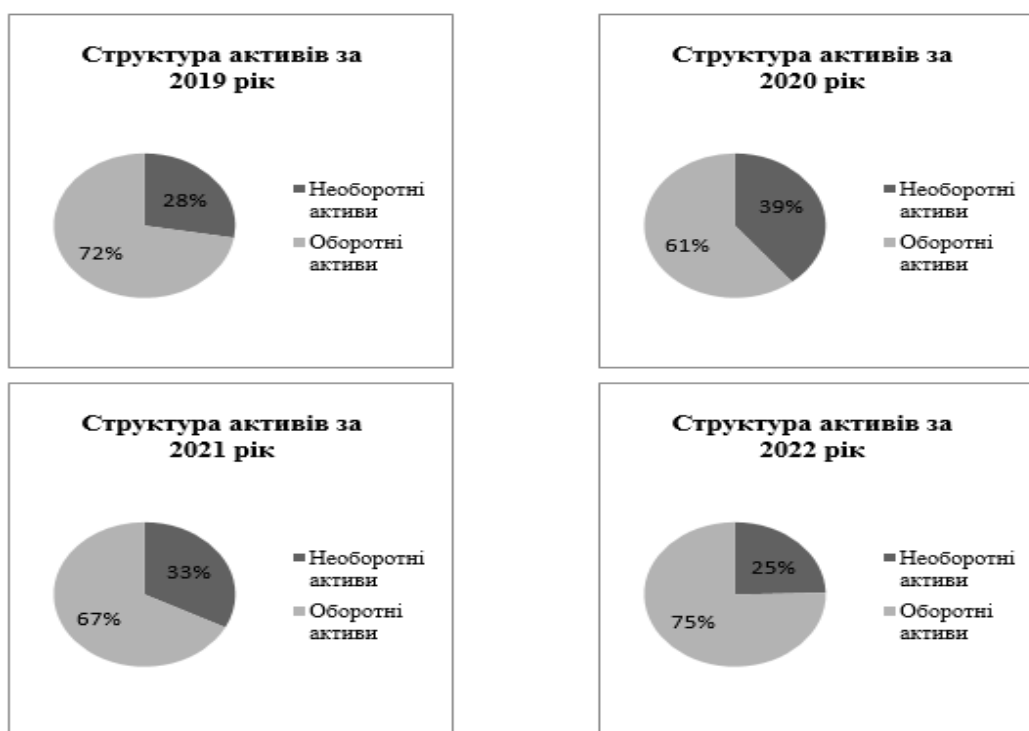
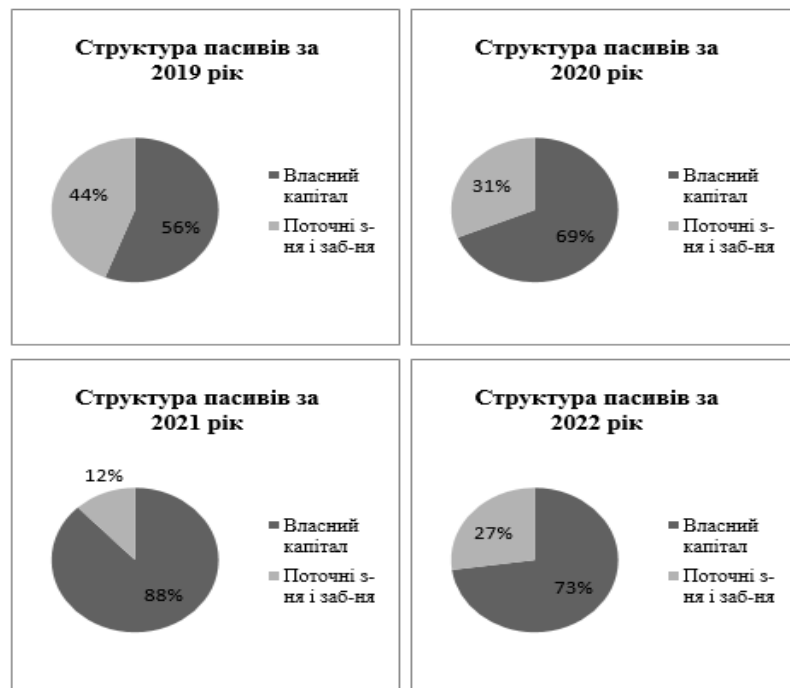


Рис. 2.4. Структура активів балансу за 2019-2022 рр.

Як видно з даних таблиці 2.5, динаміка необоротних активів характеризується нестабільною ситуацією. Так, у 2022 році вартість необоротних активів склала 1 331,4 тис. грн, що на 347,0 тис. грн або 35,28%

більше за базовий рік та на 72,7 тис. грн або 5,18% менше за попередній рік. Оборотні активи, в свою чергу, мають зростаючу динаміку. Так, у 2022 році оборотні активи склали 4 074,3 тис. грн, що на 58,54% (або 1 504,4 тис. грн) більше за 2019 рік та на 39,89% або 1 161,8 тис. грн більше за попередній рік.

Також на основі даних таблиці 2.5 необхідно проаналізувати пасив балансу ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» за 2019 – 2022 рр. Пасив аналізованого підприємства у 2022 році на 72,82% складається з власного капіталу та на 27,18% з поточних зобов'язань і забезпечень, довгострокові зобов'язання і забезпечення - відсутні. На рисунку 2.5 за допомогою діаграми графічно відображено структуру пасивів обраного товариства за 2019 - 2022 рр.



**Рис. 2.5. Структура пасивів аналізованого товариства за 2019-2022 роки**

Так, структура аналізованих показників в частині пасиву балансу має не дуже стабільну динаміку в 2019 та 2022 роках. Так, протягом 2019 - 2022 рр. питома вага власного капіталу збільшилась на 16,97%, а поточні зобов'язання і забезпечення, відповідно зменшилась. Крім того, протягом 2021 року питома вага власного капіталу в порівнянні зі всіма роками була найбільшою і становила 87,98%, а поточні зобов'язання і забезпечення –



відповідно найменшими – 12,02%. В порівнянні з 2021 роком у 2022 р питома вага власного капіталу зменшилась на 15,16%, а питома вага поточних зобов'язань і забезпечень відповідно збільшилась.

Величина власного капіталу має стабільний характер: до 2022 рр. спостерігається збільшення до 3 936,3 тис. грн. Аналіз динаміки поточних зобов'язань і забезпечень показує зниження показника до 2021 року та стрімке збільшення в 2021-2022 значень показника. Так, у 2022 році вартість поточних зобов'язань і забезпечень склала 1 469,4 тис. грн.

Таким чином, виникає необхідність проаналізувати динаміку складу і структури оборотних активів Товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОСІЧЕСЛАВ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Динаміка складу і структури оборотних активів

Показники	2019		2020		2021		2022		Абс.пр-ст суми, тис. грн 2022 - 2019 рр.	Темп приросту, % 2022 - 2019 рр.
	Сума, тис. грн	Стр. %	Сума, тис. грн	Стр. %	Сума, тис. грн	Стр. %	Сума, тис. грн	Стр. %		
Запаси	699,3	27,21	748,9	30,89	169,4	5,82	839,7	20,61	140,4	20,08
Дебіторська заборгованість	1 855,7	72,21	1 597,3	65,88	2 198,9	75,50	2 784,1	68,33	928,4	50,03
Гроші та їх еквіваленти	14,9	0,58	78,4	3,23	544,2	18,68	450,5	11,06	435,6	2 923,49
Всього оборотних активів	2 569,9	100	2 424,6	100	2 912,5	100	4 074,3	100	1 504,4	58,54

Структуру оборотних активів представлено на рис. 2.6.

Оборотні активи підприємства у 2022 році на 20,61% складаються з запасів, що на 6,6% менше за 2019 рік та на 14,79% більше за 2021 рік. Крім того, слід зауважити, що питома вага запасів має також нестабільну динаміку. Питома вага дебіторської заборгованості у складі оборотних активів підприємства у 2022 році склала 68,33%, і в грошовому виразі – 2 784,1 тис. грн., що в півтора рази менше за дебіторську заборгованість в базовому році. При цьому питома вага дебіторської заборгованості протягом 2019 - 2022 рр. має нестабільну тенденцію. Гроші та їх еквіваленти у 2022 році складають 11,06% у складі всіх оборотних активів підприємства, що на

10,48% більше за 2019 рік та на 7,62% менше за 2021 рік. З вищеперерахованого можна визнати, що основну частину оборотних активів складає дебіторська заборгованість, проте впродовж аналізованого періоду інші складові оборотних активів мають значні коливання.

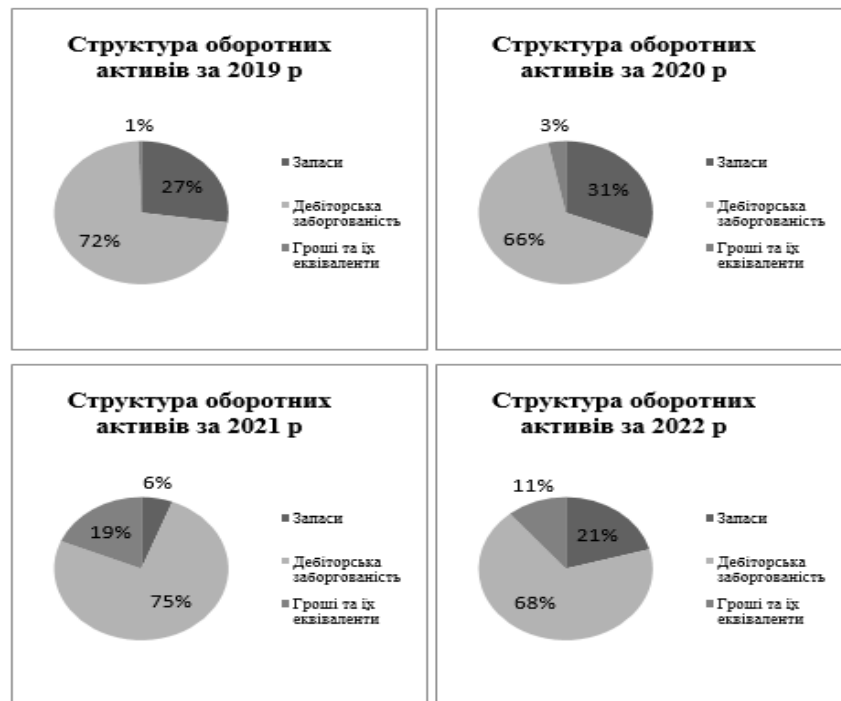


Рис. 2.6 Структура оборотних активів за 2019-2022 роки

Протягом 2021-2022 рр. спостерігається зменшення питомої ваги грошей та їх еквівалентів, також зменшення частки дебіторської заборгованості та зменшення частки запасів. Основну частину оборотних активів у 2021 складала дебіторська заборгованість. Дані таблиці свідчать про те, що величина запасів має нестабільну динаміку, тобто їх кількість то збільшується, то зменшується, що пояснюється їх використанням. У 2022 році вони становлять 839,7 тис. грн, що на 670,3 тис. грн або на 395,69% більше за 2021 рік та на 140,4 тис. грн або 20,08% більше за 2019 рік.

Дебіторська заборгованість має декілька протилежну ситуацію. У 2022 році вона дорівнює 2 784,1 тис. грн, що на 928,4 тис. грн більше за 2019 рік та

на 585,2 тис. грн більше за 2021 рік. Також, слід звернути увагу на те, що питома вага дебіторської заборгованості в складі оборотних активів коливається. Відповідно питома вага в 2022 році становила 68,33%, що менше на 7,17% в порівнянні з минулим роком та на 2,45% більше порівняно з базовим роком. Гроші та їх еквіваленти до 2021 року збільшувалися, проте в 2022 скоротились і становили 450,5 тис. грн, що на 435,6 тис. грн або на 2 923,49% більше за 2019 рік та на 93,7 тис. грн або на 17,22% менше за 2021 рік.

Проаналізувавши динаміку складу і структури оборотних активів, подібним чином проаналізуємо й динаміку показників ефективності використання оборотних активів: коефіцієнт оборотності активів, тривалість обороту оборотних активів, рентабельність (збитковість) оборотних активів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Динаміка показників ефективності використання оборотних активів

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
					2022 - 2019 pp.	2022 - 2019 pp.
Середньорічна величина оборотних активів, тис. грн	2 569,9	2 497,3	2 668,6	3 493,4	923,5	35,94
Чистий дохід, тис. грн	27 118,4	23 066,1	33 103,6	33 101,8	5 983,4	22,06
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	2 871,7	2 411,7	1 979,7	2 024,8	-846,9	-29,49
Чистий прибуток (збиток) тис. грн	864,9	757,1	1 055,7	754	-110,9	-12,82
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	10,55	9,24	12,41	9,48	-1,07	-10,20
Тривалість обороту оборотних активів, днів	34,12	38,98	29,02	37,99	3,87	11,36
Коефіцієнт закріплення оборотних активів	0,09	0,11	0,08	0,11	0,02	11,36
Рентабельність (збитковість) оборотних активів за валовим прибутком, %	111,74	96,57	74,19	57,96	-53,78	-48,13
Рентабельність (збитковість) оборотних активів за чистим прибутком, %	33,66	30,32	39,56	21,58	-12,08	-35,87

Як було зазначено вище, коефіцієнт оборотності оборотних активів протягом аналізованого періоду має нестабільний характер, а саме в 2019 р. він складав 10,55, в 2020 – 9,24 (що менше на 1,31), в 2021 році збільшився на 3,17 і складав 12,41%, а в 2022 році зменшився до 9,48%. Це свідчить про те, що підприємству слід проводити постійну роботу, щодо поліпшення способів управління оборотними активами.

Так як, коефіцієнт оборотності оборотних коштів показує, скільки оборотів здійснено оборотними активами підприємства, то виникає необхідність проаналізувати за який період такі активи роблять один повний оборот. Так, тривалість одного обороту оборотних коштів у 2022 році складає 38 днів, що на 9 днів більше ніж в 2021 р. та на 4 дні за 2019 рік. Підприємству потрібно контролювати даний аспект, адже таке збільшення аналізованого показника свідчить про потребу підприємства у залученні більших обсягів фінансових ресурсів, за допомогою яких ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» зможе фінансувати власні оборотні активи. Втім, слід зазначити, що така ситуація призведе до збільшення фінансових витрат, адже існує потреба у залученні додаткових коштів.

Коефіцієнт закріплення оборотних активів у 2022 році складає 0,11, що на 0,03 більше за 2021 рік та на 0,02 за 2019 рік. Крім того, даний показник характеризує кількість оборотних коштів, яка необхідна для виготовлення та реалізації продукції підприємства, та протягом 2019 - 2022 рр. спостерігається зростаюча динаміка.

Таким чином, рентабельність оборотних активів за валовим прибутком у 2022 році складає 57,96%, що на 53,78% менше за 2019 рік та на 16,23% менше за 2021 рік. Аналізуючи аналогічний показник за чистим прибутком, у 2022 році спостерігається рентабельність оборотних активів на 21,58%. Це зумовлено тим, що фінансовий результат діяльності у 2022 році є прибуток в сумі всього 754 тис. грн.

Для більшої деталізації аналізу визначимо складові і ключові показники фінансового стану товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОСІЧЕСЛАВ».

Для визначення ліквідності балансу використовуються різні показники, такі як поточне відношення, швидке відношення та інші, які дозволяють оцінити готовність підприємства до можливих фінансових викликів. Аналіз цих показників є необхідним для ефективного фінансового управління та стратегічного планування підприємства.

**Баланс буде абсолютно ліквідним, якщо задовольнятиме такі умови:**

- 1) Найбільш ліквідні активи перевищують негайні пасиви або дорівнюють їм ( $A1 \geq P1$ );
- 2) Активи, що швидко реалізуються, дорівнюють короткостроковим пасивам або більші за них ( $A2 =; > P2$ );
- 3) Активи, що реалізуються повільно, дорівнюють довгостроковим пасивам або більші за них ( $A3 =; > P3$ );
- 4) Активи, що важко реалізуються, менші за постійні пасиви ( $A4 < P4$ ).

Розрахунки з аналіз та джерела ліквідності балансу представлено в таблиці 2.8.

Проаналізувавши дані таблиці можна побачити, що найбільш ліквідні активи не перевищують негайні пасиви в 2019-2020 роках, що означає, що баланс в ці роки не є абсолютно ліквідним, проте в 2021-2022 ситуація протилежна, що є гарною ознакою ліквідності балансу. Також, активи, що швидко реалізуються, більші за короткострокові пасиви, що є ознакою абсолютної ліквідності балансу. Ще одною ознакою ліквідності балансу є те, що активи, які важко реалізуються, менші за постійні пасиви. Тому можна прийти до висновку, що, незважаючи на те, що в 2019-2020 рр. баланс не був абсолютно ліквідним, в наступні роки ситуація змінилась, що є позитивною характеристикою роботи підприємства.

Таблиця 2.8

## Аналіз та джерела ліквідності балансу

Актив	2019	2020	2021	2022	Пасив	2019	2020	2021	2022
Найбільш ліквідні активи (А1)	14,9	78,4	544,2	450,5	Негайні пасиви (П1)	1 526,4	786,4	92,3	17,5
Активи, що швидко реалізуються (А2)	1855,7	1 597,3	2 198,9	2 784,1	Короткострокові пасиви (П2)	-	410,9	194,9	-
Активи, що реалізуються повільно (А3)	699,3	748,9	169,4	839,7	Довгострокові пасиви (П3)	-	-	-	-
Активи, що важко реалізуються (А4)	984,2	1 562,5	1 404,1	1 331,4	Постійні пасиви (П4)	1 984,9	2 742	3 797,7	3 936,3
Баланс	3 554,1	3 987,1	4 316,6	5 405,7	Баланс	3 554,1	3 987,1	4 316,6	5 405,7

Проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності, а результати його представимо у таблиці 2.9.

Проаналізувавши дані таблиці можна зробити ряд висновків. Величина чистих оборотних активів має тенденцію до зростання з 1 00,7 тис. грн до 2 604,9 тис. грн, що є позитивною ознакою, так як наявність у підприємства чистого робочого капіталу означає не лише його здатність сплачувати поточні борги, а й можливість для розширення діяльності та інвестування. Зростання цього показника розглядається як позитивна тенденція.

Коефіцієнт поточної ліквідності має дещо нестабільну динаміку, так він зростав в 2019-2021 роках з 1,638 до 5,613, що є з одного боку гарною ознакою, адже цей показник в нормі повинен бути більше 1, проте якщо цей показник значно більше 2-2,5, це може казати про не ефективне управління оборотними активами. В 2022 році цей показник різко зменшився до 2,773, що не дивлячись на зменшення є доволі позитивним результатом, адже саме цей варіант є найбільш оптимальним та сприятливим та свідчить про сприятливий стан ліквідності активів підприємства.

Таблиця 2.9

## Аналіз ліквідності і платоспроможності

Показник	Формула	2019	2020	2021	2022
Величина чистих оборотних активів (робочий функціонуючий капітал або величина власного оборотного капіталу)	Поточні активи – поточні зобов’язання <i>(р. 1195 – р. 1695)</i>	1 000,7	1 179,5	2 393,6	2 604,9
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	Поточні активи/поточні зобов’язання <i>(р. 1195/р. 1695)</i>	1,638	1,947	5,613	2,773
Коефіцієнт швидкої (проміжної, термінової) ліквідності	(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції + дебіторська заборгованість)/поточні зобов’язання <i>((р. 1195 – р. 1100 – р. 1110)/р. 1695)</i>	1,192	1,346	5,286	2,201
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції)/поточні зобов’язання <i>((р. 1160 + р. 1165)/р. 1695)</i>	0,009	0,063	1,049	0,307
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції)/величина чистих оборотних активів <i>((р. 1165 + р. 1160)/(р. 1195 – р. 1695))</i>	0,015	0,066	0,227	0,173
Частка оборотних коштів (засобів) в активах	Поточні активи/підсумок активів балансу <i>(р. 1195/р. 1300)</i>	0,723	0,608	0,675	0,754
Частка виробничих запасів в поточних активах	Запаси/поточні активи <i>((р. 1100 + р. 1110)/р. 1195)</i>	0,272	0,309	0,058	0,206
Частка чистих оборотних активів у покритті запасів	Величина чистих оборотних активів/запаси <i>((р. 1195 – 1695)/(р. 1100 + р. 1110))</i>	1,431	1,575	14,130	3,102

Коефіцієнт швидкої ліквідності має таку ж тенденцію, як і попередній. Тобто в 2019-2021 рр. він зростає та в 2021 році має найвищий показник, а в 2022 році зменшується майже в 2,5 рази. Наступний показник, який аналізується – це коефіцієнт абсолютної ліквідності. Знову ж, він має схожу

тенденцію, що і попередні два, проте трохи відхиляється від нормативних значень. Перші два роки, що аналізуються (2019-2020 рр.) він значно менший за нормативне значення (0,2) і становить 0,009 та 0,063 відповідно. Проте, в 2021 він зростає до 1,049, тобто підприємство в цей рік має змогу погасити короткострокову заборгованість повністю. В 2022 році він складає 0,307, що значно менше за попередні, проте більше за нормативне значення.

Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів показує питому вагу грошових коштів на підприємстві у загальній сумі абсолютно ліквідних балансових активах. Для підприємства зростання даного показника є позитивною тенденцією результатів його діяльності. Проте цей показник зростав тільки в 2019-2021 рр. (з 0,015 до 0,227), а в 2022 році знизився до 0,173. Що є ненабагато менше норми. Частка оборотних коштів в активах демонструє, яку частку фінансових коштів компанії становлять основні засоби. Цей показник зменшився в 2019-2020 році на 0,115, проте в 2020-2022 рр. зріс з 0,608 (в 2020 році) до 0,754 (в 2022 році). Проте не існує нормативного значення для цього показника і треба враховувати особливості діяльності підприємства. Щодо показника частки виробничих запасів в поточних активах, вона має протилежну ситуацію, ніж більшість попередніх показників, тобто в 2021 році вона має найменше значення (0,058), що може вказувати що саме в цей рік було використано більшість запасів. Частка чистих оборотних активів у покритті запасів впродовж 2019-2022 рр. зросла з 1,431 до 3,102 (проте в 2021 становила 14,13).

З вищенаведеного можна зробити висновок, що підприємство є цілком платоспроможним та ліквідним, не дивлячись на коливання деяких показників або відхилення від нормативного значення.

Для стабільної та ефективної діяльності підприємство повинно бути стійким. Фінансова стійкість підприємства – це важливий показник, який відображає його здатність витримувати економічні труднощі та забезпечувати невідхідні фінансові ресурси для нормального



функціонування. Визначення типу фінансової стійкості є ключовим етапом для розуміння та аналізу фінансового здоров'я підприємства.

Визначення типу фінансової стійкості дозволяє підприємству усвідомити його потенційні сильні та слабкі сторони, а також приймати обґрунтовані рішення щодо управління фінансами та ризиками в динамічному економічному середовищі. Результати визначення типу фінансової стійкості підприємства представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

## Визначення типу фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула	2019	2020	2021	2022
Вартість матеріальних оборотних коштів	$З = \text{p. 1100} + \text{p. 1110}$	699,3	748,9	169,4	839,7
Власні оборотні засоби (К1)	$K1 = \text{p. 1195} - \text{p. 1695}$	1 000,7	1 179,5	2 393,6	2 604,9
Власні оборотні засоби (кошти) і довгострокові позикові джерела формування запасів (функціонуючий капітал) (К2)	$K2 = K1 + \text{p. 1595}$	1 000,7	1 179,5	2 393,6	2 604,9
Загальна величина основних джерел формування запасів (К3)	$K3 = K2 + \text{p. 1600}$	1 000,7	1 179,5	2 393,6	2 604,9
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних засобів (Ф1)	$\pm \Phi1 = K1 - З$	301,4	480,2	1 694,3	1 905,6
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних засобів і довгострокових позикових джерел формування запасів (Ф2)	$\pm \Phi2 = K2 - З$	301,4	480,2	1 694,3	1 905,6
Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів (Ф3)	$\pm \Phi3 = K3 - З$	301,4	480,2	1 694,3	1 905,6

З даних таблиці можна визначити, що вартість матеріальних оборотних коштів зросла з 699,3 тис. грн до 839,7 тис. грн (проте в 2021 році знизилась до 169,4 тис. грн), а показники К1, К2 та К3 мають однакові значення за рахунок відсутності у підприємства довгострокових зобов'язань та короткострокових кредитів банків. Також за рахунок цього показники надлишку або нестачі власних оборотних засобів, власних оборотних засобів

і довгострокових позикових джерел формування запасів та загальної величини основних джерел формування запасів також мають однакові показники і всі вони більше 0 впродовж аналізованого періоду. За допомогою цих показників визначається трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

## Тип фінансової стійкості

Показники	Тип фінансової стійкості (S)			
	Абсолютна стійкість	Нормальна стійкість	Нестійкий (предкризовий) стан	Кризовий стан
$\Phi 1 = K1 - З$	$\Phi 1 \geq 0$	$\Phi 1 < 0$	$\Phi 1 < 0$	$\Phi 1 < 0$
$\Phi 2 = K2 - З$	$\Phi 2 \geq 0$	$\Phi 2 \geq 0$	$\Phi 2 < 0$	$\Phi 2 < 0$
$\Phi 3 = K3 - З$	$\Phi 3 \geq 0$	$\Phi 3 \geq 0$	$\Phi 3 \geq 0$	$\Phi 3 < 0$

Абсолютна стійкість свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. При нормальній стійкості, окрім власних оборотних засобів, використовуються довгострокові залучені кошти. Нестійкість фінансового стану можливо подолати, якщо зменшити дебіторську заборгованість, прискорити обіговість запасів, поповнити джерела власних оборотних засобів тощо.

Використавши дану таблицю, можна прийти до висновку що ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» має абсолютну стійкість, так як показники  $\Phi 1$ ,  $\Phi 2$  та  $\Phi 3$  більше нуля.

Також для розуміння ефективності роботи підприємства доцільно провести додатково аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства. В основі даного аналізу (за допомогою коефіцієнтів) лежить оцінка оптимальності співвідношення власного і позикового капіталу підприємства.

Фінансова стійкість та структура капіталу є важливими аспектами, що визначають фінансове здоров'я та ефективність управління

підприємством. Показники цих аспектів дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує власні та залучені фінансові ресурси.

Один з ключових показників фінансової стійкості – це відношення власних коштів до підсумку балансу. Воно вказує на те, яка частина активів є фінансована власними коштами підприємства, що відображає його незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Чим вищий цей показник, тим більша стійкість та фінансова незалежність підприємства. Структура капіталу показує, як розділяються фінансові ресурси між власниками та кредиторами. Розподіл між власним та залученим капіталом визначає рівень ризику та забезпечує оптимальний баланс між вартістю капіталу та його використанням. Розуміння цих показників допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо фінансової стратегії та оптимізації структури капіталу для досягнення максимальної стабільності та ефективності управління ресурсами. Розрахунки цих та інших показників представлені в таблиці 2.12.

З аналізу даних коефіцієнтів можна зробити висновок, що коефіцієнт незалежності зростає впродовж 2019-2021 року (з 0,56 до 0,88) та, незважаючи на спад в 2022 році до 0,73, цей показник все ще вище нормативного значення, тому можна сказати, що підприємство є досить незалежним.

Наступний показник, який аналізується це коефіцієнт концентрації позикового капіталу. Цей показник навпаки зменшується в 2019-2021 з 0,44 до 0,12, а в 2022 році стрімко зростає до 0,27. Це означає, що впродовж 2019-2021 рр. кількість залучених коштів зменшується, а в 2022 зростає. Проте, як і в попередньому випадку, ці коливання все ще в межах норми (цей показник не повинен перевищувати 0,5). Щодо показника коефіцієнта фінансової залежності можна спостерігати його зменшення з 1,79 до 1,37 (в 2021 році показник мав найменше значення 1,14).

Таблиця 2.12

## Показники фінансової стійкості (незалежності) та структури капіталу

Показник	Формула	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт незалежності (автономії, власного капіталу)	Власний капітал/підсумок пасиву балансу ( <i>p. 1495/p. 1900</i> )	0,56	0,69	0,88	0,73
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (коефіцієнт загальної заборгованості)	Позиковий капітал/підсумок пасиву балансу ( <i>(p. 1595 + p. 1695 + p. 1700)/p. 1900</i> )	0,44	0,31	0,12	0,27
Коефіцієнт фінансової залежності	Підсумок пасиву балансу/власний капітал ( <i>p. 1900/p. 1495</i> )	1,79	1,45	1,14	1,37
Коефіцієнт фінансової стабільності (стійкості)	Власний капітал/позиковий капітал ( <i>p. 1495/(p. 1595 + p. 1695 + p. 1700)</i> )	1,26	2,20	7,32	2,68
Коефіцієнт заборгованості (коефіцієнт фінансового ризику або фінансового важелю або плече фінансового лівереджу)	Позиковий капітал/власний капітал ( <i>(p. 1595 + p. 1695 + p. 1700)/p. 1495</i> )	0,79	0,45	0,14	0,37
Показник фінансового лівериджу (коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань)	Довгострокові пасиви/власний капітал ( <i>p. 1595/p. 1495</i> )	-	-	-	-
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Власний оборотний капітал/власний капітал ( <i>(p. 1195 – p. 1695)/p. 1495</i> )	0,50	0,43	0,63	0,66
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Довгострокові пасиви/(довгострокові пасиви + власний капітал) ( <i>p. 1595/(p. 1595 + p. 1495)</i> )	-	-	-	-
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	Власний капітал/(довгострокові пасиви + власний капітал) ( <i>p. 1495/(p. 1595 + p. 1495)</i> )	1,00	1,00	1,00	1,00
Коефіцієнт структури залученого капіталу	Довгострокові пасиви/позиковий капітал ( <i>p. 1595/(p. 1595 + p. 1695)</i> )	-	-	-	-
Коефіцієнт інвестування	Власний капітал/необоротні активи ( <i>p. 1495/p. 1095</i> )	2,02	1,75	2,70	2,96

Взагалі нормою для сільськогосподарського підприємства є значення менше 2, тому можна сказати, що цей коефіцієнт має нормативне значення. Коефіцієнт фінансової стабільності має обернену ситуацію і збільшується з 1,26 (в 2019 р.) до 7,32 (в 2021 р.), в 2022 році він складає 2,68. Нормальне значення для цього показника 1, тому знову можна прийти до висновку що, незважаючи на стрімке зниження (в 2,7 разів), показник все ще вище нормативного значення. Коефіцієнт заборгованості дозволяє вирахувати частку активів, що покриваються за рахунок довгострокових та короткострокових позикових коштів. За аналізований період цей показник з 0,79 знизився до 0,37, в 2021 році він становив 0,14. Взагалі нормативне значення його повинно бути менше 0,6, в ідеалі 0,4-0,6. Тому можна сказати, що в 2022 році він входить в цей проміжок.

Коефіцієнт маневреності власних коштів показує, яка частка власного капіталу знаходиться в обороті, а яка капіталізована. Коефіцієнт інвестування показує, яка частина основних засобів профінансована за рахунок власних коштів, він повинен бути більше або дорівнювати 1. Цей показник в 2019-2022 зменшився з 2,02 до 1,75, проте потім зріс до 2,96 в 2022 році. Також є два коефіцієнта (коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів та коефіцієнт структури залученого капіталу), які неможливо розрахувати для ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ», так як у даного підприємства відсутні довгострокові зобов'язання. Проте коефіцієнт довгострокового залучення коштів та коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих вкладень у сумі дають 1. Першого коефіцієнт відсутній, а другий дорівнює 1, тому можна сказати, що їх сума також дорівнює одиниці.

Також важливими в аналізі діяльності підприємства є показники ділової активності. Вони є ключовими компонентами оцінки ефективності функціонування підприємства та його здатності генерувати прибуток. Ці показники вказують на те, наскільки ефективно використовуються ресурси та як швидко обертаються оборотні кошти.

Один із важливих показників – оборот активів. Він визначає, скільки разів за період підприємство обертає свої активи. Високий показник обороту активів свідчить про ефективне використання ресурсів та швидке повернення інвестицій. Ще одним ключовим показником є оборот запасів. Він вказує на те, як ефективно підприємство управляє своїм товарно-матеріальним запасом. Високий оборот запасів свідчить про ефективне управління запасами та зменшення ризиків пов'язаних з залишковою вартістю товарів. Важливою характеристикою є й оборот власних коштів, він визначає, як ефективно підприємство використовує свій власний капітал для генерації прибутку. Високий оборот власних коштів може свідчити про ефективне використання ресурсів та здатність підприємства до самофінансування. Важливим для визначення ефективності підприємства є аналіз показників ділової активності. Розрахунки представлені в таблиці 2.13.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 12,98 (в 2020 р.) до 15,34 (в 2022 р.), проте в 2021 році він становив 16,61. В цілому можна сказати, що показник має позитивну тенденцію. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу має таку ж тенденцію та становить в 2022 році 9,48. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за аналізований період коливався з 13,36 в 2020 р. до 17,44 в 2021 р. та 13,29 в 2022 р. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості при зростанні означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Тому можна сказати, що з 2020 по 2021 підприємство швидко сплачувало свої заборгованості, а в 2022 році збільшило закупівлі в кредит. Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів при зниженні свідчить про відносне збільшення виробничих запасів або про зниження попиту на готову продукцію. За аналізований період показник збільшився з 28,52 до 61,59, тому можна сказати, що продукція актуальна та виробничі запаси не збільшувалися. Коефіцієнт оборотності власного капіталу має нестабільну динаміку і в 2022

році становить 8,56, проте це все високе значення, тому можна сказати про ефективне використання капіталу підприємства.

Таблиця 2.13

## Показники ділової активності підприємства

Показник	Формула	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації капіталу, ресурсовіддача)	Виручка від реалізації/середній підсумок балансу ( <i>p. 2000/(p. 1300 н.р. + p. 1300 зв.р.)/2</i> )	12,98	16,61	15,34
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	Чистий дохід/середня величина оборотних активів ( <i>p. 2000/(p. 1195 н.р. + 1195 зв.р.)/2</i> )	9,24	12,41	9,48
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації/середня дебіторська заборгованість ( <i>p. 2000/(p. 1125 + p. 1130 + p. 1135 + p. 1136 + p. 1145 + p. 1155 н.р. та зв.р.)/2</i> )	13,36	17,44	13,29
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Виручка від реалізації/середня кредиторська заборгованість ( <i>p. 2000/(p. 1695 н.р. + 1695 зв.р.)/2</i> )	16,39	37,53	33,30
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	Собівартість реалізованої продукції/середні виробничі запаси ( <i>p. 2050/(p. 1100 + p. 1110 н.р. та зв.р.)/2</i> )	28,52	67,79	61,59
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід/середня величина власного капіталу ( <i>p. 2000/(p. 1495 н.р. + p. 1495 зв.р.)/2</i> )	9,76	10,12	8,56
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Чистий дохід/середня вартість основних фондів ( <i>p. 2000/(p. 1010 н.р. + p. 1010 зв.р.)/2</i> )	18,11	22,32	24,20
Період обороту активів	365/коефіцієнт оборотності активів	28,12	21,98	23,80
Період обороту дебіторської заборгованості (К1)	365/коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	27,32	20,93	27,47
Період обороту запасів (К2)	365/коефіцієнт оборотності запасів	12,80	5,38	5,93
Період обороту кредиторської заборгованості (К3)	365/коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,27	9,72	10,96
Фінансовий цикл	K1 + K2 – K3	17,85	16,59	22,44

Коефіцієнт оборотності основних засобів показує ефективність використання основних засобів підприємства. Цей показник має тенденцію до зростання з 18,11 до 24,20, тому можна визнати, що підприємство ефективно використовує свої основні засоби. Період обороту активів демонструє період, протягом якого оборотні активи здійснюють один повний оборот. Бажано, щоб цей показник протягом аналізованого періоду знизився, що можна спостерігати проаналізувавши показники діяльності ТОВ

«АГРОСІЧЕСЛАВ». Так в 2020 році цей показник становив 28,12, тобто підприємству потрібно було 28 днів для здійснення повного обороту оборотних активів, коли в 2022 році для цього було потрібно 24 дні. Період обороту дебіторської заборгованості показує середнє число днів, необхідне для стягнення заборгованості. Можна стверджувати, що цей показник майже не змінився (якщо порівнювати 2022 рік з 2020) і становить 27 днів, проте в 2021 році він склав 21 день. Період обороту запасів відображає швидкість реалізації запасів. Позитивною тенденцією для цього показника є зниження. Так в 2020 році цей показник складав 13 днів, а в 2022 вже 6 днів, на один день менше ніж в 2021, що не є критичним. Період обороту кредиторської заборгованості вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року. Цей показник коливається протягом 2020-2022 рр. і становить 10,96 днів, що означає, що ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» необхідно 11 днів протягом яких компанія використовує кошти своїх постачальників і підрядників. І останній показник це фінансовий цикл. Взагалі позитивною динамікою є скорочення показника, що можна спостерігати з 2020 по 2021 рік (з 17,85 до 16,59), проте він зріс до 22,44 в 2022 році. Аналіз цих показників вказує на те, що підприємство досить непогано реалізує свою ділову активність та ефективно використовує свої ресурси. Певне погіршення показників в 2022 році могло бути спричинене ситуацією, яка виникла в країні в зв'язку з повномасштабним вторгненням Російської Федерації. Сільське господарства та агропідприємства як ніхто страждають від цього.

На додаток, для більш повної характеристики підприємства необхідно з'ясувати характеристику рівнів фінансового потенціалу підприємства за допомогою фінансових показників. Фінансові показники є важливим інструментом для оцінки фінансового стану та результативності підприємства. Оцінка цих показників дозволяє зрозуміти, як ефективно використовуються фінансові ресурси та яка прибутковість генерується.



Один з основних показників – рентабельність. Висока рентабельність свідчить про ефективне використання ресурсів та здатність генерувати прибуток. Ще одним важливим показником є ліквідність. Ліквідність визначає, наскільки легко підприємство може конвертувати свої активи в готівку для покриття короткострокових зобов'язань. Високий рівень ліквідності забезпечує фінансову стабільність та гнучкість. Розрахунок цих показників наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

## Динаміка фінансових показників

Найменування показника	Формула	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал/підсумок пасиву балансу <i>(р. 1495/р. 1900)</i>	0,56	0,69	0,88	0,73
Коефіцієнт загальної ліквідності	Поточні активи/поточні зобов'язання <i>(р. 1195 /р. 1695)</i>	1,64	1,95	5,61	2,77
Коефіцієнт термінової ліквідності	(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції + дебіторська заборгованість)/поточні зобов'язання <i>((р. 1195 - р. 1100 - р. 1110)/р. 1695)</i>	1,19	1,35	5,29	2,20
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції)/поточні зобов'язання <i>((р. 1160 + р. 1165)/р. 1695)</i>	0,01	0,06	1,05	0,31
Рентабельність усіх активів	Чистий прибуток/собівартість продукції <i>(р. 2350/р. 2050)</i>	0,04	0,04	0,03	0,02
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/середня величина власного капіталу <i>((р. 2350/ р. 1495 н.р. + 1495 к.р.)/2)</i>	-	0,32	0,32	0,19
Ефективність використання активів у процесі виробництва продукції (Валова рентабельність виробництва)	Валовий прибуток/собівартість продукції <i>(р. 2090/р. 2050)</i>	0,118	0,117	0,064	0,065
Частка залучених коштів у загальній сумі джерел (Коефіцієнт концентрації позикового капіталу)	Позиковий капітал/підсумок пасиву балансу <i>((р. 1595 + р. 1695 + р. 1700)/р. 1900)</i>	0,44	0,31	0,12	0,27

Для з'ясування рівня ФПП використаємо таблицю 2.15.

Отже з даних таблиці можна зробити висновки, що підприємство за більшістю показників має високий рівень ФПП, а в 2022 році тільки показник рентабельності всіх активів вказує на низький рівень ФПП.

Таблиця 2.15

#### Рейтингова оцінка ФПП за фінансовими показниками

Найменування показника	Високий рівень ФПП	Середній рівень ФПП	Низький рівень ФПП
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,5	0,3-0,5	< 0,3
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2,0	1,0-2,0	< 1,0
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	0,4-0,8	< 0,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,1-0,2	< 0,1
Рентабельність усіх активів	> 0,1	0,05-0,1	< 0,05
Рентабельність власного капіталу	> 0,15	0,1-0,15	< 0,1
Ефективність використання активів у процесі виробництва продукції (Валова рентабельність виробництва)	> 1,6	1,0-1,6	< 1,0
Частка залучених коштів у загальній сумі джерел (Коефіцієнт концентрації позикового капіталу)	< 0,5	0,7-0,5	> 0,7

Низький рівень характеризує фінансову нестабільність підприємства, середній – прибуткову діяльність, проте існує залежність фінансової стабільності від змін в зовнішньому та внутрішньому середовищах, в той час високий рівень ФПП характеризується як і прибутковістю діяльності, так і стабільним фінансовим станом. Тому можна визнати, що ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» знаходиться між високим та середнім рівнем ФПП.

### 2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»

З метою обґрунтування конкретних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ», насамперед необхідно оцінити поточний стан конкурентоспроможності підприємства. Вважаємо

найбільш оптимальним, для виконання подібного завдання, метод оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ», заснований на інструментарії теорії ефективної конкуренції.

Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які мають ідеально організовану роботу всіх структурних і цехових підрозділів. На ефективність роботи кожного відділу впливає велика кількість факторів: ресурси компанії. Оцінка ефективності кожного відділу в компанії включає оцінку доцільності використання цих ресурсів. В основі даного методу лежить оцінка 4 критеріїв конкурентоспроможності господарської одиниці:

1. Показники оцінки економічної діяльності організації (ЕД) це система показників, що відображають витрати на одиницю продукції, рентабельність інвестицій капітал, прибуток від продукції та продуктивність праці;

2. Показники фінансового стану підприємства (ФС) - розраховуються шляхом визначення коефіцієнта автономії, коефіцієнта платоспроможності, показника абсолютної ліквідності та коефіцієнта оборотності оборотних коштів;

3. Індекс ефективності організації збуту продукції (РЕ) — це набір показників, що включає рівень прибутку від продажів, рівень продажу товару, рівень завантаження виробничих потужностей і рівень ефективності реклами;

4. Показники конкурентоспроможності продукції (КТ) - включаючи показники якості та ціни продукції. Вони оцінюються в балах за експертною методикою.

Для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства необхідно:

1). Розрахувати одиничні показники конкурентоспроможності підприємства. Для цього скористаємося розрахованими нами в попередніх розділах фінансово-економічними показниками за чотири роки.

2). Розрахувати індекс конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними в методиці:

Індекс конкурентоспроможності підприємства (ІКП) розраховується наступним чином:

$$ED = 0,31PB + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1PP; \text{ , де}$$

*ED* – ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання;

*PB* – рівень витрат суб'єкта господарювання;

*Φ* – фондovіддача товариства;

*PT* – рентабельність товару та послуг, що виробляється та надаються товариством;

*PP* – продуктивність праці в товаристві.

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників за експертною оцінкою.

$$FC = 0,29KA + 0,2KP + 0,3KL + 0,15KO; \text{ , де}$$

*FC* – фінансовий стан суб'єкта господарювання;

*KA* – коефіцієнт автономії суб'єкта господарювання;

*KP* – коефіцієнт покриття запасів;

*KL* – коефіцієнт абсолютної ліквідності суб'єкта господарювання;

*KO* – коефіцієнт обороту оборотних засобів.

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти ваговитості показників за експертною оцінкою

$$EZ = 0,37RP + 0,29K3 + 0,21KB + 0,13KP; \text{ , де}$$

*EZ* – ефективність збутової діяльності суб'єкта господарювання;

*RP* – рентабельність продажів продукції товариства;

*K3* – коефіцієнт затовареності продукцією підприємства;

*KB* – коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей суб'єкта господарювання;

*KP* – коефіцієнт ефективності реклами підприємства.

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників за експертною оцінкою.

*КТ* – критерій конкурентоспроможності товарів, який розраховується як відношення якості товару до його ціни споживання (*КСП*)

Розрахувати фінальний показник – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (*ККП*):

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

*ЕД* – ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання;

*ФС* – фінансовий стан суб'єкта господарювання;

*ЕЗ* – ефективність збутової діяльності суб'єкта господарювання;

*КТ* – критерій конкурентоспроможності товарів.

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв за експертною оцінкою.

Для переведення розрахованих показників у відносні величини скористаємося 15-бальною шкалою, оцінки від 5 до 15 розподіляємо таким чином:

- 15 балів показник > 50% або більше [19];
- 14 балів > від 40% до 50%;
- 13 балів > Від 30% до 40%;
- 12 балів > від 20% до 30%;
- 11 балів > від 10% до 20%;
- 10 балів якщо показник на рівні базового;
- 9 балів < від 10% до 20%;
- 8 балів < від 20% до 30%;
- 7 балів < від 30% до 40%;
- 6 балів < від 40% до 30%;
- 5б балів < 50% .

Оскільки одиничні показники конкурентоспроможності ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» ми розрахували в попередніх розділах кваліфікаційної роботи, занесемо дані до таблиці 2.16.



Використана методика оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює всі основні аспекти господарської діяльності, фінансового стану та комерційної політики підприємства та дозволяє швидко та легко отримати достовірну інформацію про діяльність підприємства на промисловому ринку. За досліджувані роки конкурентоспроможність підприємства знизилась з 34,1 до 11,7, тобто майже в три рази. На це могли впливати як і зовнішні фактори, типу діяльності конкурентів, погіршення попиту, економічна ситуація в країні, так і внутрішні – безпосередньо ефективність діяльності та збуту. Проте, незважаючи на тенденцію до спаду, підприємство все ще можна вважати конкурентоспроможним, адже 11,7 є досить високим показником конкурентоспроможності підприємства.

Як вже зазначалось раніше, на конкурентоспроможність підприємства можуть впливати як зовнішні фактори, так і внутрішні. Тому для оцінки конкурентоспроможності підприємств рекомендується використовувати SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз використовується для стратегічного планування розвитку потенціалу окремого підприємства або його складових частин [39]. SWOT-матриця містить візуальне представлення факторів – формування стратегії компанії, яка включає врахування сильних і слабких сторін компанії, тим самим визначають напрями для вдосконалення роботи в майбутньому. Сильні та слабкі сторони ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» підприємства проаналізовано в таблиці.

Отже, серед переваг, завдяки яким підприємство є досить сильним конкурентом в Україні є:

1. Якісна продукція та обслуговування
2. Актуальність та різноманітність асортименту
3. Репутація
4. Співпраця з іноземними фірмами

Таблиця 2.17

## SWOT-аналіз підприємства ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якісна продукція та обслуговування</li> <li>2. Актуальність та різноманітність асортименту</li> <li>3. Репутація</li> <li>4. Співпраця з іноземними фірмами</li> <li>5. Вигідне розташування у Дніпропетровській області, яка є одним із найбільших зерновиробничих регіонів України.</li> <li>6. Система управління якістю, яка дозволяє забезпечувати високу якість продукції.</li> <li>7. Сучасне обладнання та технології, які дозволяють отримувати високі врожаї.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невелике підприємство</li> <li>2. Сезонність галузі</li> <li>3. Маленька кількість персоналу</li> <li>4. Обмежений асортимент продукції.</li> <li>5. Невеликі обсяги виробництва.</li> <li>6. Недостатня логістика.</li> </ol>
Зовнішні середовище	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення кваліфікації працівників</li> <li>2. Впровадження інновацій</li> <li>3. Вихід на іноземний ринок</li> <li>4. Високий попит на зернові культури на світовому ринку.</li> </ol>	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення кількості конкурентів та зростаюча конкуренція</li> <li>2. Несприятлива економічна ситуація в державі</li> <li>3. Зміна кліматичних умов.</li> </ol>

5. Вигідне розташування у Дніпропетровській області, яка є одним із найбільших зерновиробничих регіонів України.

6. Система управління якістю, яка дозволяє забезпечувати високу якість продукції.

7. Сучасне обладнання та технології, які дозволяють отримувати високі врожаї.

Оскільки компанія існує на ринку досить давно, вона завоювала досить стабільні та міцні позиції. Завдяки гарантії високої якості продукції та гнучкій ціновій політиці компанія зберегла певну конкурентоспроможність. Основна проблема, з якою стикається компанія, полягає в тому, що вона постійно намагається розширити асортимент продукції, але при цьому робоча сила залишається незмінною, тому наразі їй бракує



висококваліфікованої робочої сили та високого рівня конкурентоспроможності. Запропоновано вищому керівництву підприємства звернути особливу увагу на ті підрозділи, які не дуже ефективно використовують наявні у них ресурси.

За допомогою SWOT-аналізу надано оцінку економічної діяльності підприємств та виключено повторювані окремі показники, що дозволяє швидко та ефективно визначити статус підприємства на галузевому ринку. Аналіз сильних і слабких сторін компанії надає можливості для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії, тобто на основі аналізу можуть бути сформульовані заходи щодо покращення статусу конкурентної переваги компанії.

Тому подальший розвиток має бути спрямованим на реалізації системи моніторингу рівня корпоративної конкурентоспроможності з метою своєчасного реагування на зміни конкурентного середовища.

### **Висновки до другого розділу**

1. Підприємство ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» за весь період дослідження мало позитивну стабільну динаміку розвитку, що підтверджується фактом отримання прибутку навіть в складних умовах пандемії, війни та в неврожайні роки. А отримання прибутку – основна мета діяльності підприємства.

2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» показує що діяльність товариства є досить прибутковою. В більшості показники стабільні, проте через війну деякі погіршились, але не критично. Так коефіцієнт оборотності активів зріс з 12,98 (в 2020 р.) до 15,34 (в 2022 р.), проте в 2021 році він становив 16,61 і в цілому мав позитивну тенденцію. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу мав подібну динаміку та становив в 2022 році 9,48. Коефіцієнт оборотності дебіторської

заборгованості за аналізований період коливався з 13,36 в 2020 р. до 17,44 в 2021 р. та 13,29 в 2022 р. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на те, що з 2020 по 2021 підприємство швидко сплачувало свої заборгованості, а в 2022 році збільшило закупівлі в кредит. Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів збільшився з 28,52 до 61,59, тобто, виробничі запаси не збільшувалися. Коефіцієнт оборотності власного капіталу мав нестабільну динаміку і в 2022 році становив 8,56. Коефіцієнт оборотності основних засобів відбиває ефективність використання основних засобів підприємства. Період обороту активів в 2020 році становив 28,12, тобто підприємству потрібно було 28 днів для здійснення повного обороту оборотних активів, коли в 2022 році для цього було потрібно 24 дні. Період обороту дебіторської заборгованості майже не змінився (якщо порівнювати 2022 рік з 2020) і становив 27 днів, проте в 2021 році він склав 21 день. Період обороту запасів в 2020 році складав 13 днів, а в 2022 вже 6 днів, на один день менше ніж в 2021, що не є критичним. Період обороту кредиторської заборгованості коливався протягом 2020-2022 рр. і становив 10,96 днів, що означає, що ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» необхідно 11 днів протягом яких компанія використовує кошти своїх постачальників і підрядників. Фінансовий цикл зріс до 22,44 в 2022 році.

Аналіз показників вказує на те, що підприємство досить непогано реалізує свою ділову активність та ефективно використовує свої ресурси. Певне погіршення показників в 2022 році могло бути спричинене ситуацією, яка виникла в країні в зв'язку з повномасштабним вторгненням Російської Федерації.

3. За досліджувани роки конкурентоспроможність підприємства знизилась з 34,1 до 11,7, тобто майже в три рази. На це могли впливати як зовнішні фактори (діяльність конкурентів, погіршення попиту, економічна ситуація в країні) так і внутрішні (безпосередньо ефективність діяльності та збуту). Проте, незважаючи на тенденцію до спаду, підприємство все ще

можна вважати конкурентоспроможним, адже показник 11,7 є досить високим показником конкурентоспроможності підприємства.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»**

#### **3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства в сучасному бізнес-середовищі**

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства успішно конкурувати на ринку з іншими підприємствами, які пропонують аналогічну продукцію або послуги. У сучасних умовах, що характеризуються високою динамікою розвитку ринків, конкурентоспроможність є одним з найважливіших факторів успіху підприємства.

Проведені дослідження дозволяють виокремити наступні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»:

**1. Розширення асортименту продукції.** Підприємство може розширити асортимент продукції, включаючи виробництво та реалізацію інших видів сільськогосподарської продукції. Це дозволить підприємству диверсифікувати свою діяльність та зменшити ризики. А також, дозволить підприємству задовольнити потреби більш широкого кола споживачів та зменшити свою залежність від одного виду продукції.

**2. Збільшення обсягів виробництва.** Підприємство може збільшити обсяги виробництва шляхом впровадження нових технологій виробництва. Це дозволить підприємству збільшити свою частку ринку та підвищити прибутковість.

**3. Покращення логістики.** Підприємство може покращити логістику, що дозволить йому експортувати свою продукцію за кордон. Це дозволить підприємству розширити свої ринки збуту та підвищити конкурентоспроможність.

**4. Покращення якості продукції.** Покращення якості продукції дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність шляхом

створення конкурентних переваг у вигляді високої якості продукції. Підприємство може покращити якість продукції шляхом впровадження сучасних технологій виробництва, контролю якості на всіх етапах виробництва, вдосконалення процесів вирощування і зберігання сільськогосподарської продукції та управління ресурсами.

**5. Зниження витрат.** Зниження витрат дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність шляхом зниження собівартості продукції. Підприємство може зменшити витрати шляхом оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та зниження залежності від зовнішніх факторів.

**6. Розширення мережі збуту.** Підприємство може розширити мережу збуту шляхом пошуку нових каналів збуту та співпраці з новими партнерами.

**7. Підвищення інноваційності.** Підвищення інноваційності дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність шляхом створення конкурентних переваг у вигляді нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій та методів управління. Підприємство може підвищити свою інноваційність шляхом розробки нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій та методів управління.

**8. Розвиток маркетингових досліджень.** Підприємство може проводити маркетингові дослідження та аналіз ринку, щоб краще розуміти потреби споживачів та конкурентне середовище, розробка та впровадження ефективної рекламної кампанії, встановлення довгострокових партнерських відносин з клієнтами. Це дозволить підприємству розробляти ефективні маркетингові стратегії.

**9. Покращення управління персоналом.** Підприємство може покращити управління персоналом, щоб мотивувати працівників та підвищити їхню продуктивність. Впроваджувати сучасні системи управління, раціоналізувати бізнес-процеси, залучити професіоналів у галузь

менеджменту. Це дозволить підприємству підвищити ефективність своєї діяльності.

**10. Підвищення ефективності виробництва.** Цей пункт включає в себе оптимізацію робочих процесів, використання сучасного обладнання, автоматизацію виробничих ліній, підвищення кваліфікації працівників.

**11. Залучення нових інвестицій.** Пошук фінансування для розширення виробничих мощностей, модернізації обладнання, впровадження нових технологій.

**12. Зниження собівартості вироблених продуктів і послуг.** Цей пункт є ключовим фактором, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Зниження собівартості товарів і послуг повністю відображає економію матеріальних, трудових і наявних фінансових ресурсів підприємства. Максимальне використання всіх наявних резервів зниження собівартості продукції є необхідною умовою ефективної роботи нашої компанії. Зменшення собівартості товарів і послуг, що надаються, є необхідною умовою цінової стабільності та економічного процвітання будь-якого суспільства, а також є основою для заощаджень для сприяння соціально-економічному розвитку та процвітання суспільства, тим самим підвищуючи добробут і багатство людей. Реалізація цих заходів дозволить підприємству ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» зміцнити свої конкурентні позиції та зайняти більшу частку ринку.

Взагалі, для збільшення показників прибутку кожен бізнес повинен розробити та реалізувати власну конкурентну стратегію, впроваджувати новітні технології в процес реалізації товарів і послуг, визначати резерви для зниження витрат і використовувати їх для збільшення прибутку підприємства. Побудова конкурентної стратегії економічно обґрунтованими методами на підприємстві, знання та використання основних механізмів отримання прибутку, використання сучасних методів аналізу та планування можуть значно скоротити шлях до досягнення головної мети кожного

підприємства – підвищення конкурентоспроможності та підвищення прибутковості.

Змістовно сплановане стратегічне управління готує організацію до майбутнього, визначає довгостроковий напрямок розвитку та визначає наміри організації щодо зайняття конкретних бізнес-позицій. Чим вправніше продумана та реалізована стратегія, тим більша ймовірність того, що компанія займе сильні позиції. У рамках стратегічного контексту діяльність компанії необхідно розглядати у двох напрямках: поточна операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість; стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість [36].

Як правило, організаційна стратегія передбачає ретельно продумані та цілеспрямовані дії та реагування на непередбачені події та жорстку конкуренцію. Ситуація постійно змінюється, чи то від важливого відкриття в галузі технологій, чи від успішного просування конкурентом нового продукту на ринок, до нових нормативних актів і державної політики, що розширюють інтереси покупців у тій чи іншій галузі, тощо

Так як ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» не можна назвати широкопрофільним (оскільки можна стверджувати, що займається виготовленням однотипної продукції), то ієрархію потенційних стратегій підприємства зобразимо на рис. 3.1.

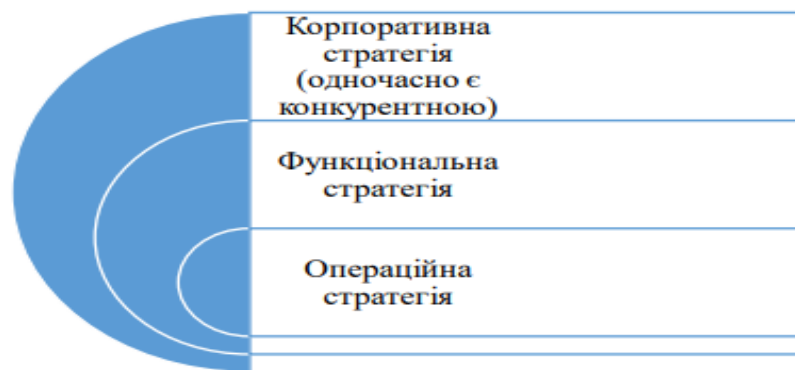


Рис. 3.1. Ієрархія стратегій підприємства

Джерело: [40]

Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок компанії (зростання/стабільність/скорочення) і займає найвищу позицію в ієрархії.

Функціональна стратегія розробляється спеціально для кожної функціональної сфери діяльності (виробництво/маркетинг/управління персоналом/управління бізнес-процесами тощо). Саме ефективне формулювання та реалізація функціональних стратегій має істотний вплив на формування бізнес-стратегії.

Операційні стратегії — це вузькоспеціалізовані стратегії, розроблені спеціально для структурних частин організації, які не є незалежними одиницями бізнесу (для магазинів, відділів, команд тощо). Ці політики займають найнижчий рівень в ієрархії. Слід зазначити, що всі стратегії взаємопов'язані і кожен вищий рівень формує стратегічне середовище для нижчого рівня і тим чи іншим чином його стримує [40].

Отже, можна сказати, що стратегії нижчого та вищого рівнів взаємопов'язані і, отже, недосконалість функціональної чи операційної стратегії може призвести до деструктивних процесів у реалізації загальної стратегії компанії і тим самим до зниження конкурентної позиції компанії.

Розглянемо зв'язок стратегій та відповідних їм процесів за допомогою рис. 3.2 .

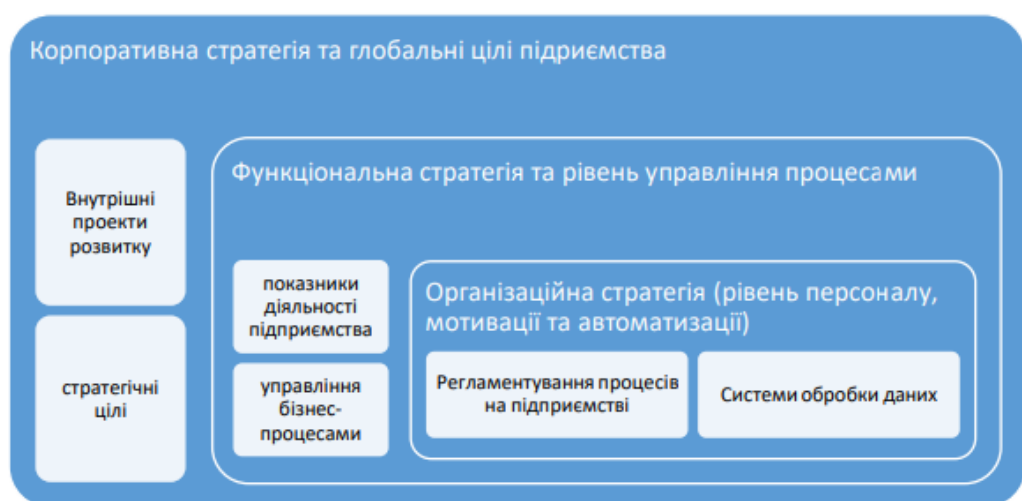


Рис. 3.2. Взаємозалежність стратегій та складових процесів

Джерело: [40]



Загальною характеристикою всіх процесів, які складають стратегію компанії, є те, що вони повинні виконувати завдання планування, обліку, контролінгу та стратегічного управління.

Корпоративна стратегія компанії будується на чітко визначених організаційних цілях.

Метою компанії є оптимізація процесів таким чином, щоб максимізувати та автоматизувати продуктивність праці. Це зменшить час, людські та фінансові витрати на впровадження ключових процесів компанії та зосередить ці ресурси на інноваціях продуктів, розширенні масштабів і освоєння нових сегментів ринку посилить конкурентні позиції компанії на ринку.

На основі попереднього аналізу, можемо рекомендувати вдосконалення функціональної стратегії бізнесу для зміцнення корпоративної стратегії, зокрема за допомогою оптимізації та автоматизації ключових бізнес-процесів для підвищення рівня продуктивності, раціоналізації та трансформації використання ресурсів компанії. Для реалізації цієї стратегії компанії запропоновано запровадити систему BPM.

Отже, оптимізація бізнес-процесів організації призведе до підвищення ефективності організації. В сучасних умовах масової цифровізації в усіх сферах суспільного життя цей процес неможливо уявити без інноваційних методів управління. Тому спеціалізовані інформаційні системи є інструментами, які допомагають покращити контроль та управління бізнес-процесами компанії [26].

Існує багато різних типів інформаційних систем, доступних для бізнесу. Для ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» найоптимальнішою вважаємо систему BPM. Система BPM (business process management) — це концепція управління процесами організації, в якій бізнес-процеси вважаються особливим ресурсом, яким необхідно постійно адаптуватися до змін. Ця система включає спеціальне моделювання бізнес-процесів, використання

спеціального програмного забезпечення, динамічну реструктуризацію моделей бізнес-процесів співробітників і використання програмних систем.

Основні переваги BPM:

- покращення управління бізнес-процесами на підприємстві. Завдяки цьому діяльність усіх співробітників і підрозділів стає більш прозорою, упорядкованою, легшою для оцінки та контролю;

- продуктивність робітників зростає. Ця система надає співробітникам компанії готові до використання та добре продумані інструкції на кожному етапі їхнього робочого процесу. Це позитивно позначається на швидкості виконання окремих завдань, дотриманні термінів, зведенні до мінімуму непродуктивної діяльності;

- зменшення часу, витраченого співробітником на виконання певних типів завдань. Система автоматично закриває певні типи завдань, тим самим підвищуючи точність і швидкість виконання завдань;

- технологія, оснащена інструментами для аналізу часу і результатів виконання процесу, завантаженості співробітників і ефективності їх роботи. Такий вид моніторингу допомагає виявити проблемні зони в процесі роботи та швидко їх усунути.

З огляду на наведені аргументи ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» рекомендовано запровадити систему BPM для автоматизації бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності праці.

При її виборі наголошуємо на перевагах даного типу системи: створення корпоративних додатків з меншою кількістю корпоративного коду; швидка інтеграція з існуючими ІТ-системами компанії; єдина платформа для автоматизації операцій з продажу та обслуговування клієнтів; автоматизація процесу продажів B2B; підтримка клієнтів і партнерів месенджерах; гнучке налаштування під характеристики бізнес-процесів компанії за допомогою технології Low-code; довгострокова сервісна підтримка програмістів; відносно низька вартість програмного забезпечення.

У таблиці 3.1 наведено терміни реалізації проекту. Така таблиця дозволяє точно представити зв'язок між видами робіт, виконавцями та необхідними умовами для виконання цих робіт.

Таблиця 3.1

## Календарний план проекту

№ з/п	Робота	Терміни виконання, днів
	<b>«Впровадження ВРМ-системи»</b>	121
1.	Перші етапи проекту	10
1.1.	Аналіз і дослідження компанії, визначення потреб компанії	8
1.2.	Субпідрядна робота, заключення угод та договорів	2
2.	Планування та підготовка проекту	24
2.1	Підготовка та узгодження структури бізнес-процесу, узгодження команди проекту	10
2.2.	Підготовка та узгодження проектних рішень	7
2.3.	Визначення необхідного обсягу технічних завдань та програмного забезпечення	7
3.	Реалізація та контроль проекту	73
3.1.	Підготовка питання анкети, узгодження детального графіку інтерв'ю	2
3.2.	Проведення інтерв'ю	3
3.3.	Узгодження протоколів та рішень	4
3.4.	Підготовка ескізів проектних рішень	4
3.5.	Підготовка моделей процесів розробки проекту	7
3.6.	Проведення тимчасового узгодження, презентація проекту розробки	2
3.7.	Доопрацювання проектних рішень щодо недоліків	5
3.8.	Узгодження проектних рішень	10
3.9.	Визначення детальних вимог для впровадження	5
3.10.	Впроваджена система ВРМ	10
3.11.	Впровадження конфігурації бізнес-процесів. Проведення додаткових розробок. Проведення тестування та доопрацювання функції на основі результатів тестування	14
3.12.	Підготовка інструкції для користувачів. Встановлення і налаштування системи робочих станцій кінцевого користувача	7
4.	Завершення проекту	14
4.1.	Проведення промислової операції завершеної системи ВРМ	14

*Джерело: розроблено автором*

Наступним кроком у реалізації проекту є розробка ієрархії процесів. На рис. 3.3-3.4 представлені основні задачі, необхідні для того, щоб впровадити систему.



Рис. 3.3. Структура робіт WBS

Джерело: розроблено автором

Схему учасників процесу зобразимо на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Організаційна структура виконавців OBS

Джерело: розроблено автором

В подальших діях важливо здійснити підрахунок необхідної кількості спеціалістів, що братимуть участь у розробці проекту та здійснити економічне обґрунтування проекту.

### **3.2. Економічне обґрунтування оптимізації бізнес-процесів підприємства**

Для впровадження інформаційних технологій ВРМ в компанії визначено, що учасники проекту повинні володіти наступними характеристиками:

- Керівник проекту повинен бути висококваліфікованим та досвідченим працівником зі значними знаннями. Основним його завданням є контроль за виконанням необхідних робіт і забезпечення роботи системи для всього проекту.

- Головний бухгалтер проекту - головний бухгалтер ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ». Його головною перевагою є великий досвід роботи в цій компанії. Його завдання полягає у фінансовому контролі витрат, які понесе компанія під час реалізації проекту.

- Підрядником може бути консалтингова організація, на яку покладено виконання роботи з ІТ, консультації та забезпечення впровадження інформаційних систем у компанії та розробки спеціального програмного забезпечення. Виконавчий директор - контролює правильність складання наказів і підписання актів, додатково він є керівником, який їх підписує.

- Для аналізу ринкових тенденцій в проекті передбачається залучення спеціального бізнес-аналітика.

- Навчання працівників системі є основним завданням керівників відділів компанії.

- Інформаційні системи потребують постійного технічного моніторингу, який має залучати до проекту технічного адміністратора.

Оскільки система є абсолютно новою для компанії, можуть бути найняті спеціальні інструктори, які навчать користуватися новим програмним забезпеченням. Відповідно, основним завданням відділу кадрів (HR) є підбір персоналу. Розрахунок розмірів заробітної плати представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

## Оплата праці працівників

Посада	Ставка, грн в годину	Кількість спеціалістів
Керівник проекту	200	1
Бухгалтер	70	1
Тренер	100	2
ІТ-спеціаліст	120	1
HR - менеджер	90	1
Бізнес-аналітик	130	1
Системний адміністратор	80	2
Спеціаліст з технічної підтримки	110	3

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком розрахуємо витрати, необхідні на кожен етап реалізації проекту на ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

## Загальні витрати на ресурси

Робота	Витрати		
	Загальні, грн	Фактичні, грн	Залишкові, грн
<b>«Впровадження ВРМ-системи»</b>	<b>1 640 291</b>	<b>889 955</b>	<b>750 336</b>
Перші етапи проекту	63 362	63 362	0,00
Аналіз і дослідження компанії, визначення потреб компанії	56 962	56 962	0,00
Субпідрядна робота, заключення угод та договорів	6 400	6 400	0,00
Планування та підготовка проекту	228 960	228 960	0,00
Підготовка та узгодження структури бізнес-процесу, узгодження команди проекту	98 208	98 208	0,00
Підготовка та узгодження проектних рішень	56 832	56 832	0,00
Визначення необхідного обсягу технічних завдань та програмного забезпечення	73 920	73 920	0,00

Продовження таблиці 3.3

Реалізація та контроль проекту	988 929	597 633	391 296
Підготовка питання анкети, узгодження детального графіку інтерв'ю	25 600	25 600	0,00
Проведення інтерв'ю	18 176	18 176	0,00
Узгодження протоколів та рішень	12 544	12 544	0,00
Підготовка ескізів проектних рішень	61 440	61 440	0,00
Підготовка моделей процесів розробки проекту	86 016	86 016	0,00
Проведення тимчасового узгодження, презентація проекту розробки	13 312	13 312	0,00
Доопрацювання проектних рішень щодо недоліків	86 017	86 017	0,00
Узгодження проектних рішень	89 600	89 600	0,00
Визначення детальних вимог для впровадження	106 624	106 624	0,00
Впроваджена система BPM	172 032	98 304	73 728
Впровадження конфігурації бізнес-процесів. Проведення додаткових розробок. Проведення тестування та доопрацювання функції на основі результатів тестування	195 328	0,00	195 328
Підготовка інструкції для користувачів. Встановлення і налаштування системи робочих станцій кінцевого користувача	122 240	0,00	122 240
Завершення проекту	359 040	0,00	359 040
Проведення промислової операції завершеної системи BPM	359 040	0,00	359 040

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що в рамках проекту компанія не розроблятиме власне програмне забезпечення, а закуповуватиме готове програмне забезпечення. Тому додаткові кошти на розвиток не потрібні. Єдина вартість, пов'язана з самим програмним забезпеченням, – це оплата праці ІТ-персоналу, залученого до підтримки його поточної роботи.

Проведені попередні розрахунки дозволили встановити, що впровадження інформаційної системи для досліджуваного підприємства коштуватиме 1,6 мільйонів гривень.

Розрахуємо ефективний фонд робочого часу працівників з огляду на звітні дані 2022 р. та планові показники 2023 р. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

## Ефективний фонд робочого часу

Стаття	Звіт за 2022	План на 2023
Кількість календарних днів	365	365
Вихідні і святкові дні	105	105
Невиходи на роботу	44	43
Через:		
Відпустки	24	24
Лікарняні	20	19
Явочний робочий час, днів	216	217
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8
Внутрішньозмінні витрати робочого часу, годин	0,2	0,2
Ефективний фонд робочого часу на рік, годин	1 684,8	1 692,6

Джерело: розроблено автором

Наступним важливим кроком є оцінка ризиків проекту. Так було визначено види ризиків, з якими компанія може зіткнутися під час реалізації проекту. Серед них:

1) Організація: неправильно розуміють або не впроваджують запропоновану стратегію; низький рівень управлінської підтримки; невідповідність організаційної структури; тривалість проекту розрахована неправильно;

2) Діяльність: неадекватний фінансовий менеджмент; співробітники бояться вчитися; відсутність кадрів для навчання працівників підприємства;

– неефективне надання консультаційних послуг; нестабільність консалтингових послуг.



3) Технологія: технічна складність; недостатня виробнича потужність системи; робота системи з непоміченими помилками; продуктивність проекту розрахована неправильно.

4) Люди: низька залученість користувачів; неефективне управління командою проекту.

Також важливо пам'ятати про так званих «чорних лебедів», форму та наслідки яких важко передбачити. Тому рівень аналізу реалізації проекту та реагування на виклики з боку менеджерів має бути високим. Одним із основних завдань аналізу ризиків є визначення факторів ризику, етапів і завдань, на яких вони виникають, встановлення потенційних зон ризику, а потім ідентифікація ризиків, специфічних для проекту.

З метою оцінки ризиків було складено шкалу розподілу ймовірності ризику (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

## Трирівневий розподіл ймовірності ризику

Інтервал	Значення	Формулювання значення	Оцінка
1-35%	18%	Низький	1
36-70%	53%	Середній	2
71-100%	86%	Високий	3

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо сценарії розвитку подій щодо впливу ризикових ситуацій на реалізацію проекту на ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

## Сценарії розвитку подій

Сценарій	Ймовірність	Прибуток
Оптимістичний	0,4	1 568 907
Нейтральний	0,4	1 433 600
Песимістичний	0,3	1 262 400

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо коефіцієнт варіації ( $var(x)$ ) наступним чином :

$$M(x) = 1\,568\,907 * 0,4 + 1\,433\,600 * 0,4 + 1\,262\,400 * 0,3 = 627\,562,8 + 573\,440 + 378\,720 = 1\,579\,722,8$$

$$D(x) = (1\,568\,907 - 1\,579\,722,8)^2 * 0,4 + (1\,433\,600 - 1\,579\,722,8)^2 * 0,4 + (1\,262\,400 - 1\,579\,722,8)^2 * 0,3 = 38\,795\,669\,504$$

$$\sigma(x) = \sqrt{38\,795\,669\,504} = 196\,966,2$$

$$var(x) = 196\,966,2 / 1\,579\,722,8 = 0,13$$

Чим нижче коефіцієнт варіації тим кращим є прогноз, це свідчить про те, що прогноз очікуваної вигоди досить позитивний, що, відповідно, бачимо на ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ». Для економічного обґрунтування реалізації проекту, в розрахунку фінансового спрямування відображаються фінансові результати проекту. Тому розрахуємо план доходів і витрат (таблиця 3.7);

Таблиця 3.7

План доходів і витрат

Показник	1 рік	2 рік	3 рік
Виручка від реалізації, грн	33 101,8	34 104,5	34 654,3
Собівартість, грн	31 077	31 584	31 947
Податок на прибуток, грн	165,5	176,4	186,3
Чистий прибуток, грн	754	802	847

Джерело: розроблено автором

Для розрахунку основних показників ефективності проекту доцільно скласти таблицю (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показник	Значення
Вартість проекту, грн	1 610 536
Термін експлуатації, років	4
Прибуток від реалізації проекту	20 480 000
Грошові потоки за роками:	
Перший рік	5 019 955
Другий рік	6 902 438
Третій рік	7 851 523
Ставка дисконтування, %	21
Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	1,5

Джерело: розроблено автором

Щоб реалізувати проект у запланованому вигляді, керівництву компанії необхідно знайти фінансові ресурси. З огляду на наявний фінансовий стан підприємства найкращим варіантом є позика в банку. Розрахунок терміну окупності інвестиційного проекту відбуватиметься за умови взяття підприємством банківського кредиту на суму 1500 тис. грн. на 4 роки.

Під час розрахунку також необхідно враховувати можливі вигоди від реалізації проекту. Реалізація запропонованого проекту сприятиме подальшому розвитку підприємства, в першу чергу значно зменшить витрати на оплату праці, матеріали та інші операційні витрати.

Дисконтований чистий дохід (NPV) розраховується за формулою

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} - IC$$

, де

де  $B_t$  – вигоди проекту в рік  $t$

$C_t$  - витрати проекту у рік  $t$

$i$  - ставка дисконту (21%)

$n$  – тривалість проекту

Результати розрахунків занесемо в таблицю 3.9

Таблиця 3.9

#### Розрахунок фактичних грошових потоків для визначення NPV

Рік	Інвестиція	Доходи	Видатки	Різниця	$K_{\text{диск}}$	Чисті надходження
0	1 500 000	-	-	-	1	-
1		4 519 422	1 019 040	3 500 382	0,83	2 905 317
2		4 971 364	1 120 944	3 850 420	0,69	2 656 790
3		5 468 502	1 233 038	4 235 464	0,57	2 414 215
4		6 015 352	1 356 342	4 659 010	0,47	2 189 735

Джерело: розроблено автором

$$NPV = 10\,166\,057 - 1\,500\,000 = 8\,666\,057$$

Запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 8 666 057 грн. Наступним розрахуємо індекс рентабельності інвестицій за формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_k - C_k}{(1+i)^k} : IC$$

$$PI = 10\,166\,057 / 1\,500\,000 = 6,78$$

Оскільки, індекс рентабельності інвестицій більший за 1 (6,78), – проект є ефективним і доцільним для підприємства. Також, розрахуємо дисконтований термін окупності інвестицій за формулою:

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}}, \text{ де}$$

t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

KPV<sub>t</sub> – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.;

PV<sub>t+1</sub> – дисконтована вартість грошового потоку у t+1 році, грн.

$$DPP = 0 + 3\,495\,847 / 1\,500\,000 = 0 + 2,3 = 2,3$$

Відповідно до проведених розрахунків термін окупності проекту складає більш 2 років. Обрахуємо коефіцієнт вигод-витрат, він показує скільки ми отримуємо від 1 вкладеної гривні:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}, \text{ де}$$

B<sub>t</sub> – вигоди проекту в рік t

C<sub>t</sub> - витрати проекту у рік t

t- ставка дисконту (21%)

n – тривалість проекту

$$BCR = (4\,519\,422 * 0,83 + 4\,971\,364 * 0,69 + 5\,468\,502 * 0,57 + 6\,015\,352 * 0,47) / (1\,019\,040 * 0,83 + 1\,120\,944 * 0,69 + 1\,233\,038 * 0,57 + 1\,356\,342 * 0,47) = 4,43$$

Проект є ефективним, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 4,43 грн прибутку.

Для оцінювання запропонованого проекту та з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування занесемо розраховані значення критеріїв ефективності проекту в таблицю: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR) (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

## Показники оцінювання проектів

Показник	Значення	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	8 666 057	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	6,78	Проект прибутковий
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	2,3	Проект приймається
Показник вигід/витрат (BCR)	4,43	Проект приймається

Джерело: розроблено автором

Отже, проаналізувавши показники оцінки ефективності запропонованого проекту, можна зробити висновок про доцільність прийняття проекту і його прибутковість.

Кінцевим етапом було проведено аналіз виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують підготовленість підприємства до використання принципів і методів стратегічного планування і управління. В якості експертів виступали управлінські кадри підприємства ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» (9 осіб).

Для оцінки готовності компанії до роботи за принципами стратегічного управління менеджерам пропонувалося оцінити ступінь прояву кожного з перерахованих вище ознак в діяльності підприємства – виставити оцінки, відповідні ступеню прояву тієї чи іншої ознаки:

«5»– якщо дана ознака на підприємстві повністю проявляється;

«4» – якщо дана ознака проявляється в повному обсязі;

«3» – якщо дана ознака проявляється слабо;

«2» – якщо дана ознака не проявляється.

Ступінь готовності компанії до стратегічного управління слід оцінювати як:

- дуже висока, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон 4,5-5;

- висока, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон 4-4,4;

- помірна, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон 3-4;

- низька, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон 0-2,9.

В таблиці 3.11 наведено результат узагальненої оцінки менеджерами компанії ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» готовності до стратегічного управління за дванадцятьма перерахованими ознаками.

Таблиця 3.11

Готовність компанії ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» до реалізації підходів та інструментів стратегічного управління

Ознака	Ступінь прояву ознаки	Значення
Визначеність цілей і стратегії підприємства	виявляється повністю	4,9
Визначеність місії	виявляється повністю	5
Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	виявляється повністю	4,7
Робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства	виявляється повністю	4,5
Адаптованість підприємства до можливостей, що відкриваються	виявляється не повністю	4,4
Організаційний поділ завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	виявляється не повністю	4,1
Високий рівень корпоративної культури	виявляється не повністю	4,2
Підсумок		4,5

Джерело: розроблено автором

На підставі отриманої оцінки (4,5) ступеня готовності підприємства можна зробити наступний висновок: підприємство ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ»,

в цілому, готове до реалізації стратегічних підходів в управлінні підприємством.

### **Висновки до третього розділу**

1. Дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку підприємства і складових його економічного потенціалу, а також врахування глобальних тенденцій економічної динаміки обумовило потребу в обґрунтуванні інвестиційного проекту, який дозволить підприємству налагодити та оптимізувати свої бізнес-процеси і за рахунок оптимального використання ресурсів, підвищити продуктивність праці. Проект передбачає впровадження інформаційної системи, яка покращить можливість контролювати управління та оптимізувати хід бізнес-процесів у компанії. Проаналізовано різні типи інформаційних систем та доведено перспективність реалізації системи BPM.

2. При розробці інвестиційного проекту *впровадження системи BPM* визначено поетапний план виконання складових робіт, реєстр ризиків, фінансових витрат тощо й розраховані економічні показники для оцінки здійсненності та ефективності проекту: впровадження інформаційної системи для досліджуваного підприємства коштуватиме 1,6 мільйонів гривень; проект може реалізуватися за умови взяття підприємством банківського кредиту на суму 1500 тис. грн. на 4 роки; запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 9 909 575 грн.; індекс рентабельності інвестицій більший за 1 (7,61), що вказує на його ефективність і доцільність для підприємства; дисконтований термін окупності інвестицій складає більш 2 років. Проект можна вважати рентабельним, оскільки норма прибутку становить 4,44.

3. Результати експертного опитування працівників підприємства (9 осіб) щодо готовності до реалізації обраної стратегії управління

підприємством дозволили отримати оцінку – 4,5, що свідчить про високий рівень готовності компанії до реалізації нової стратегії.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження та розрахунків в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки і пропозиції:

1. Конкуренція виявляється в суперництві між суб'єктами економіки за споживачів, сировину та ресурси, ринки збуту, робочу силу й інші фактори виробництва. Вона обумовлює боротьбу за підвищення якості продукції та послуг, зниження цін, інноваційний розвиток та має як позитивні (зниження цін продукції, покращення якості товарів і послуг, ефективне використання ресурсів, захист прав споживача, стимулювання інновацій), так і негативні наслідки (нерівномірність розподілу доходів, нестабільність ринкового середовища, втрати для споживачів, соціальна нерівність, спотворення та псевдо характер інновацій, підвищення ризику банкрутства, дестабілізація ринку).

2. Економічна природа конкуренції відбивається в основній й ключовій характеристиці бізнесу: конкурентоспроможності. Домінантою дослідження конкурентоспроможності виступає конкурентоспроможність підприємства як самостійного економічного суб'єкта. Конкурентоспроможність економічного суб'єкта в найбільш широкому трактуванні визначається як його комплексна характеристика, що відбиває здатність товаровиробника успішно конкурувати на ринку та здобувати економічні вигоди.

Запропоновано трактування категорії *«конкурентоспроможність підприємства»* як його здатності конкурувати на ринку й отримувати прибуток завдяки наявним конкурентним перевагам, ефективному використанню ресурсного потенціалу та інвестиційному забезпеченню. Конкурентоспроможність підприємства визначають: конкурентоспроможність продукції, наявні конкурентні переваги, прийняття ефективних управлінських рішень, щодо використання наявних ресурсів та вибору оптимальної стратегії.

3. Узагальнено методичні підходи та інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на інтерпретації й оцінці системи показників, які відображають різні аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства. Найпоширенішими методичними підходами до оцінки конкурентоспроможності є структурний та функціональний.

4. Встановлено відсутність загальноприйнятого методичного підходу й інструментарію до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Серед найпоширеніших методів є такі, що засновані на аналізі порівняльних переваг; теорії рівноваги підприємства і галузі; теорії якості товару; побудовані на концептах теорії ефективної конкуренції; матричні методи; інтегральні методи; методики, засновані на теорії мультиплікаторів; метод визначення конкурентних позиції з погляду стратегічного потенціалу.

4. Досліджуване підприємство ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» має позитивну стабільну динаміку розвитку, що підтверджується отриманням прибутку навіть в складних умовах господарювання. Аналіз фінансово-економічних показників показує що в більшості показники стабільні, деякі погіршились, але не критично. Так коефіцієнт оборотності активів зріс з 12,98 (в 2020 р.) до 15,34 (в 2022 р.); коефіцієнт оборотності оборотного капіталу мав подібну динаміку та становив в 2022 році 9,48; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за аналізований період коливався з 13,36 в 2020 р. до 17,44 в 2021 р. та 13,29 в 2022 р., а коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості вказує на те, що з 2020 по 2021 підприємство швидко сплачувало свої заборгованості, а в 2022 році збільшило закупівлі в кредит; коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів збільшився з 28,52 до 61,59; коефіцієнт оборотності власного капіталу мав нестабільну динаміку і в 2022 році становив 8,56; коефіцієнт оборотності основних засобів відбиває ефективність їх використання

5. Період обороту активів в 2020 р. становив 28,12, в 2022 році – 24 дні. Період обороту дебіторської заборгованості майже не змінився і становив 27 днів, проте в 2021 році він склав 21 день. Період обороту запасів в 2020 році складав 13 днів, а в 2022 вже 6 днів. Період обороту кредиторської заборгованості коливався протягом 2020-2022 рр. і становив 10,96 днів, що означає, що ТОВ «АГРОСІЧЕСЛАВ» необхідно 11 днів протягом яких компанія використовує кошти своїх постачальників і підрядників. Фінансовий цикл зріс до 22,44 в 2022 році.

Аналіз показників вказує на те, що підприємству властива ділова активність і воно ефективно використовує свої ресурси. Певне погіршення показників в 2022 році спричинене війною.

6. Проведені розрахунки засвідчили, що конкурентоспроможність підприємства знизилась з 34,1 до 11,7, на що впливали як зовнішні фактори (діяльність конкурентів, погіршення попиту, економічна ситуація) так і внутрішні (ефективність діяльності та збуту). Незважаючи на тенденцію до спаду, підприємство можна вважати конкурентоспроможним, адже показник 11,7 є достатньо високим показником конкурентоспроможності.

7. Дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку та складових економічного потенціалу, а також врахування глобальних векторів економічної динаміки обумовило доцільність обґрунтування інвестиційного проекту, що дозволить підприємству оптимізувати свої бізнес-процеси, оптимально використовувати ресурси, підвищувати продуктивність праці. Проект передбачає запровадження інформаційної системи, яка покращить можливість здійснювати управлінські функції та оптимізувати бізнес-процеси компанії. Проаналізовано різні типи інформаційних систем і доведено перспективність реалізації системи BPM.

8. При обґрунтуванні інвестиційного проекту *впровадження системи BPM* скориговано поетапний план виконання і складові робіт, реєстри ризиків, фінансові витрати й розраховані економічні показники для оцінки

ефективності проекту. Визначено, що впровадження інформаційної системи для підприємства коштуватиме 1,6 мільйонів грн; проект може реалізуватися за умови залучення банківського кредиту на суму 1500 тис. грн. на 4 р.; проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 9 909 575 грн; індекс рентабельності інвестицій є більшим за 1 (7,61), що вказує на його ефективність й доцільність для підприємства; дисконтований термін окупності інвестиційних вкладень складає більш 2 років. Проект можна вважати рентабельним, адже норма прибутку становить 4,44.

9. Результати експертного опитування працівників досліджуваного підприємства (9 працівників) щодо готовності до реалізації пропонованої стратегії управління дозволили отримати оцінку – 4,5, що вказує на високий рівень готовності компанії до реалізації нової стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажнюк М. О. Основи економічної теорії : навч. посіб. / М. О. Ажнюк, О. С. Передрій. – К. : Знання, 2008. – 368 с
2. Бондаренко С. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства / С. Бондаренко, В. Бокій // Економіка підприємств. – 2001 – № 9 – С. 58–59.
3. Броницький О.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: чинники та підходи до визначення / Броницький О.М. - Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки. Вип. 127. - Харків: ХНТУСГ. – 2012.-326 с.
4. Бугас Н.В. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції сільського господарства/ Н.В. Бугас, Т.І. Вовк // Вісник КНУТД. – 2014. – № 1 – С. 153-161.
5. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с
6. Вертелева О.С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 3. С. 33–48.
7. Втрати від недосконалої конкуренції. Антимонопольне законодавство. <http://epi.cc.ua/poteri-nesovershennoy-konkurentsii.html>. URL: <http://epi.cc.ua/poteri-nesovershennoy-konkurentsii.html> (дата звернення: 27.11.2023).
8. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с
9. Гринько Г.В. Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках: монографія / Г.В. Гринько — Кривий Ріг: Видавничий дім, 2005. — 324 с.

10. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
11. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають [Електронний ресурс] / А. С. Донських // Ефективна економіка. – 2011. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/>
12. Ємець Ю. Г. Економічна ефективність як основа конкурентоспроможності підприємства / Ю. Г. Ємець // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 769. - С. 156-160
13. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) / А.В. Єрмак // Вісник "Економічної науки України". – 2005. – №1. – С. 41–44.
14. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №12. – С.64
15. Закон України «Про інноваційну діяльність» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2002. - № 36. - ст. 266
16. Захист прав підприємців та споживачів. Pidru4niki. URL: [https://pidru4niki.com/1628041452787/ekonomika/zahist\\_prav\\_pidpriyemtsiv\\_spozhyvachiv](https://pidru4niki.com/1628041452787/ekonomika/zahist_prav_pidpriyemtsiv_spozhyvachiv) (дата звернення: 27.11.2023).
17. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.М. Злидень // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – Вип. 213: Том I. – С. 75-81.
18. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [моногр.] / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.

19. Кваша С. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу України до СОТ / С. Кваша, О. Лука // Економіка України. – 2003. – № 10. – С. 79-86.
20. Клепікова О.А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в управлінні підприємством // О.А. Клепікова / Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. – Одеса: МГУ, 2013. № 5. – С. 74-77.
21. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
22. Коваленко Г.А. Конкурентоспроможність підприємств аграрного сектора економіки / Г.О. Коваленко // Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. Випуск № 1. – Вінниця, 2015. – С. 157-160
23. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підручник / О.І. Ковтун. – Львів: Вид-во "Новий Світ – 2000", 2009. – 680 с.
24. Конащук В.Л. Дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії [Електронний ресурс] / В.Л. Конащук, Є. Галіздир // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – № 8. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_020.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_020.pdf)
25. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.
26. Лазор Я. О. Поняття та види інформаційних систем / Я. О. Лазор // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. - 2016. - № 837. - С. 80-86. - Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2016\\_837\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_837_14)
27. Мамалуй О.О. Основи економічної теорії: підручник / О.О. Мамалуй. – Київ: Юрінком Інтер, 2006. – 479 с.

28. Микитюк О. Конкурентні переваги підприємств в коопераційних відносинах. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2013. Вип. 10 (151). С. 83–88.
29. Оснач О.Ф. Промисловий маркетинг. Навч. посіб. 2-ге вид. / О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 364 с
30. Павлова В.А. Фактори, що формують конкурентоспроможність / В.А. Павлова // Європейський вибір України: проблеми теорії та практики реалізації: Матеріали міжн. наук.-практ. конф. – Д.: Вид-во ДУЕП. – 2003. – С. 76–78.
31. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. / Л.І. Піддубна – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2007 – 368 с.
32. Презентація "Принципові відмінності досконалої конкуренції від інших форм організації ринку. Освітній проект «На Урок» для вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/prezentaciya-principovi-vidminnosti-doskonalo-konkurenci-vid-inshih-form-organizaci-rinku-215995.html> (дата звернення: 25.11.2023).
33. Презентація "Роль конкуренції в організації ринкової економіки". Освітній проект «На Урок» для вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/prezentaciya-rol-konkurenci-v-organizaci-rinkovo-ekonomiki-41180.html> (дата звернення: 01.12.2023).
34. Презентація "Типи економічних систем". Освітній проект «На Урок» для вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/prezentaciya-tipi-ekonomichnih-sistem-193228.html> (дата звернення: 25.11.2023).
35. Радева М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства/ М.М. Радева, П.М. Маслов // Держава та регіони. – 2004. – №3. – С. 176–180.
36. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Наукова думка, 2006. – 390 с. – (Економічна думка).



37. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
38. Титаренко В.Є. Чинники конкурентоспроможності підприємства: систематизація та формування єдиного підходу/ В.Є. Титаренко // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” Логістика.–Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2004. – №499. – С.119–124.
39. Ткачук В. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2019. Т. 6, № 6.
40. Федоренко В. Г. Політична економія: Підручник / В. Г. Федоренко. – К.: Алерта, 2008. – 487 с.
41. Ходжаян А. О. Конкурентоспроможність як соціально-економічне поняття і категорія / А. О. Ходжаян // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2008. – № 4. – С. 19-25.
42. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах / В. В. Швед, С. Л. Яблочников // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. –2013. – Т. 21, вип. 7(1). – С. 92-96.
43. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 272 с.
44. Якість продукції (послуг) як економічна категорія. Pidru4niki. URL: [https://pidru4niki.com/15980223/ekonomika/yakist\\_produktsiyi\\_poslug\\_ekonomichna\\_kategoriya#google\\_vignette](https://pidru4niki.com/15980223/ekonomika/yakist_produktsiyi_poslug_ekonomichna_kategoriya#google_vignette) (дата звернення: 26.11.2023).
45. Яцковий Д. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.

46. Honcharenko, O., Bokoch, O., Nenakhova, M., & Vladimirov, I. (2023). Innovative trends in the development of agricultural production subjects. *Food Industry Economics*, 15(2), 55-61.