

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувач**

**Владислав КОТЯК**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Олеся ЛЕБЕДЕНКО**

**Дніпро – 2024**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет:** менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітній ступінь:** «Бакалавр»

***ЗАТВЕРДЖУЮ***

Зав. кафедри: д.н.держ.упр., проф.

Н.В. Бондарчук

«     »                      20 року

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**КОТЯКУ ВЛАДИСЛАВУ ВІТАЛІЙОВИЧУ**

1. Тема роботи «Управління конкурентоздатністю підприємства», керівник роботи Леbedenko Олеся Василівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_.
2. Термін подання студентом роботи – 3 червня 2024 року.
3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» м.Київ за 2019-2023 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоздатністю підприємств 2. Дослідження діяльності та конкурентоздатності тов «дистрибуційна сервісна компанія». 3. Пропозиції щодо удосконалення методики оцінки конкурентоздатності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія». 4. Висновки.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).**
  1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
  2. Структура реалізації товарної продукції.
  3. Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія».
  4. Динаміка показників фінансового результату.
  5. Основні показники діяльності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія».
  6. Структура витрат на виробництво продукції в ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія».

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2023 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2024 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2024 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2024 року	
6.	Написання висновків	Травень 2024 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Владислав КОТЯК

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність конкурентоздатності підприємства	8
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоздатності підприємств	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «ДИСТРИБУЦІЙНА СЕРВІСНА КОМПАНІЯ».	23
2.1. Вивчення організаційно-фінансової діяльності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»	23
2.2. Економіко-майнова та кадрова оцінка параметрів діяльності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»	31
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «ДИСТРИБУЦІЙНА СЕРВІСНА КОМПАНІЯ»	41
3.1. Методика оцінки конкурентоздатності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»	41
3.2. Модель внутрішнього регулювання конкурентоздатності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

## ВСТУП

У сучасному світі, що стрімко змінюється та глобалізується, підприємства постійно стикаються з новими викликами та можливостями. В умовах жорсткої конкуренції, нестабільності ринків та швидкого технологічного прогресу, управління конкурентоздатністю стає ключовим фактором успіху будь-якої організації.

**Актуальність дослідження** цієї теми зумовлена наступними чинниками:

– глобалізація та посилення конкуренції. Відкриття ринків та інтеграція економік призвели до збільшення кількості конкурентів та загострення боротьби за споживача. Підприємства змушені постійно шукати нові шляхи підвищення своєї конкурентоздатності, щоб вижити та досягти успіху на глобальному ринку;

– технологічний прогрес та інновації. Швидкий розвиток технологій змінює правила гри в багатьох галузях. Підприємства, які не встигають адаптуватися до нових технологій та впроваджувати інновації, ризикують втратити свої позиції на ринку;

– зміна потреб та очікувань споживачів. Сучасні споживачі стають все більш вимогливими та інформованими. Вони очікують від підприємств не лише якісних товарів та послуг, але й індивідуального підходу, екологічної відповідальності та соціальної свідомості;

– нестабільність економічної ситуації. Економічні кризи, коливання курсів валют, зміни податкового законодавства та інші фактори створюють додаткові ризики для підприємств. Управління конкурентоздатністю в умовах нестабільності вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

– необхідність сталого розвитку. Сучасне суспільство все більше усвідомлює важливість сталого розвитку, який враховує не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Підприємства, які прагнуть досягти

довгострокового успіху, повинні інтегрувати принципи сталого розвитку у свою стратегію управління конкурентоздатністю.

Дослідження проблем конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, теоретичні та методичні засади оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства розглядаються у працях багатьох вчених, таких як: М. Портер, М. Сторпер, Б.В. Данбар, І.І. Кретов, Ш.Ш. Магометов, О.А. Лебедєва, Н.І. Лигіна, І.Л. Дулісова, І.О. Піддубний, А.І. Піддубна, М.І. Книш, П.І. Грошев, С.І. Ожегов, В.І. Швець та ін.

**Метою роботи** є упорядкування діючої системи керування ефективністю використання ресурсного та кадрового потенціалу ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» для забезпечення менеджменту підприємства необхідною інформацією.

**Основними завданнями роботи є:**

- проаналізувати сутність конкурентоздатності підприємства;
- ідентифікувати основні методичні підходи до оцінки конкурентоздатності підприємств;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»;
- оцінити фінансово-майнову та кадрову складову ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»;
- дослідити та провести оцінку рентабельності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення методики оцінки конкурентоздатності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія».

**Об'єктом** дослідження виступає управління конкурентоздатністю підприємства.

**Предметом** дослідження є управління конкурентоздатністю підприємства через удосконалення організаційно-методичного забезпечення менеджменту підприємства.

**Методи дослідження.** У проведеному дослідженні використовувалися як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи. До загальнонаукових належать системний аналіз, що дозволяє розглядати досліджуваний об'єкт у цілісності його складових, а також дедуктивний і індуктивний методи, які забезпечують логічну послідовність і обґрунтованість висновків. Серед спеціалізованих методів були використані факторний аналіз, що допомагає визначити вплив окремих чинників на кінцевий результат, та економіко-статистичні методи, які дозволяють провести кількісний аналіз економічних даних.

**Інформаційна база.** Основою для даного дослідження стала широка база даних, яка включає законодавчі акти України, що регулюють діяльність підприємств, матеріали науково-практичних конференцій, що відображають сучасні тенденції у відповідних галузях знань. Додатково були використані наукові журнали, монографії, підручники та навчальні посібники, що надали теоретичну і методологічну підтримку для проведення дослідження. Інформаційна база також включала різні види джерел, які забезпечили комплексний підхід до аналізу проблеми.

**Практична цінність.** Результати проведеного дослідження мають значну практичну цінність для управління конкурентоздатністю ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія». Запропоновані удосконалення можуть бути інтегровані в діяльність підприємства, що дозволить оптимізувати його операційні процеси, підвищити ефективність управління та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Використання отриманих результатів сприятиме підвищенню рівня рентабельності та загальної продуктивності підприємства.

**Апробація результатів.** Результати аналітичних досліджень та розроблені пропозиції щодо практичного впровадження удосконалень були представлені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики», яка відбулася в місті

Полтава 16 травня 2024 року. Ця апробація дозволила отримати зворотний зв'язок від наукової спільноти, що сприяло уточненню та доповненню висновків дослідження, а також підтвердженню їхньої наукової та практичної значущості. Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота викладена на 61 аркуші паперу; складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури, який налічує 46 найменувань.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність конкурентоздатності підприємства

Сьогодні перед кожною компанією постає питання оцінки рівня конкурентоспроможності для того, щоб посилити свої конкурентні позиції та запропонувати ефективні шляхи їх підвищення. У сучасних умовах оцінка конкурентоспроможності є відправною точкою для розробки стратегічних альтернатив щодо зміцнення та посилення позицій підприємства. Для ефективного та успішного функціонування підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення слабких і сильних сторін (переваг і недоліків) підприємства вона дає змогу максимально поліпшити його діяльність і виявити приховані потенційні можливості [20].

Дослідження проблем конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, теоретичні та методичні засади оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства розглядаються у працях багатьох вчених, таких як: М. Портер, М. Сторпер, Б.В. Данбар, І.І. Кретов, Ш.Ш. Магометов, О.А. Лебедева, Н.І. Лигіна, І.Л. Дулісова, І.О. Піддубний, А.І. Піддубна, М.І. Книш, П.І. Грошев, С.І. Ожегов, В.І. Швець та ін.

Категорія конкурентоспроможності є однією з головних в економіці, оскільки йдеться про економічні, науково-технічні, виробничі, управлінські, маркетингові можливості як окремого суб'єкта господарювання, так і економіки в цілому. Поняття «конкурентоспроможність» все частіше стає предметом дослідження та аналізу фахівців і науковців.

Сучасні кризові тенденції у світовій та національній економіці негативно впливають на конкурентоздатність підприємств. Конкурентоздатність

підприємства - це можливість виробляти і реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, в достатній кількості, з високим технологічним рівнем обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно використовувати власні та залучені ресурси в умовах конкурентного ринку [1].

Можна сказати, що проблеми та розбіжності авторських позицій щодо визначення поняття «конкурентоспроможність» пов'язані з масштабами конкурентоспроможності на регіональному, національному чи глобальному ринку (підприємство, галузь, країна) підміною цього поняття іншими (конкурентний статус, конкурентний рівень та ін.), ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності послуг чи продукції, характеристика будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства, наприклад: конкурентоспроможність робочої сили, виробничого потенціалу [12, 13].

Розглянемо ключові етапи оцінки та покращення конкурентоздатності комерційних організацій. Для оцінки конкурентоздатності підприємств, які виробляють широкий асортимент продукції, можна використовувати модель десегрегації, використовуючи деталізовані показники кожної конкретної групи товарів. Це необхідно для визначення місця, яке займає дана товарна група (або окремі товари) в ряду представлених на ринку аналогічних товарів [18]. Використовуючи етапи здійснення оцінки та підвищення конкурентоздатності підприємства, можна дослідити та виявити основні проблеми та недоліки підприємства (табл.1.1).

Таким чином, можна сформулювати висновок, що отримані відомості, формують інформаційне поле і дозволяють:

- по-перше, надати за певний період оцінку конкурентного середовища досліджуваних суб'єктів на ринку;
- по-друге, виявити динаміку розвитку ринку та його сегментів;

- по-третє, провести порівняння конкретних показників з аналогічними (однаковими) характеристиками конкурентів і перейти до необхідних розрахунків та прийняття управлінських рішень.

**Таблиця 1.1**

**Модель поетапного оцінювання та розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств**

Етапи	Зміст
Перший етап	Аналіз показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства: аналіз конкурентного (ринкового) середовища; аналіз внутрішнього (ринкового) середовища
Другий етап	Визначення особливостей галузі Формалізація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
Третій етап	Виділення знаків та встановлення на них обмежень Визначення необхідної інформації та джерел її отримання
Четвертий етап	Визначення додаткових ресурсів, які мають бути залучені до оцінки Кількісне визначення індивідуальних характеристик для кожного рівня градації шкали з урахуванням вагового коефіцієнту
П'ятий етап	Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства
Шостий етап	Контроль дотримання якості та термінів виконання Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

[14, 16].

Основними показниками для промислових підприємств є: якість продукції, широта асортименту, собівартість одиниці продукції, ціна виробленої продукції, норма прибутку, рентабельність, власний капітал, ліквідність активів, кредитоспроможність та платоспроможність; рівень використання виробничих потужностей, трудових ресурсів, заробітна плата тощо. [14]. За допомогою SWOT-аналізу можна виявити сильні та слабкі сторони організації та розробити стратегію і тактику роботи на ринку, що необхідно для порівняльної оцінки всіх цих показників та їх порівняння з аналогічними показниками конкурентів.

Можна сказати, що рівень використання виробничих потужностей є однією з найважливіших техніко-економічних характеристик, які впливають на розмір витрат, ціни на продукцію і, в кінцевому підсумку, на

конкурентоспроможність підприємства. Крім того, сама сутність конкуренції виражається певними силами, які на даному етапі спонукають її розвиватися незалежно від того, діє вона лише на внутрішньому чи зовнішньому ринку.

Так, згідно з теорією конкуренції М. Портера [2] існує 5 проблем, що є рушійними силами конкуренції:

- не опрацювання проникнення на ринок і поява нових галузевих конкурентів;
- обмеженість покупців продукції;
- загроза появи на ринку товарів-замінників, виготовлених за іншою технологією;
- безмежні можливості для виробників;
- постійна конкуренція між ustalеними та новими підприємствами [13].

Проблеми, що знижують конкурентоспроможність підприємств, включають відсутність досвіду в конкурентній боротьбі, ігнорування міжнародного законодавства, слабкість міждержавних угод, перешкоди у стандартизації та сертифікації, невідповідність управлінських систем міжнародним стандартам, відсутність фундаментальних досліджень, а також високий рівень конкуренції з боку західних підприємств. Для вирішення цих проблем необхідно забезпечити інтеграцію державної та підприємницької діяльності на всіх рівнях конкурентоспроможності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств можливе завдяки низці стратегічних заходів. Перш за все, важливо створити імідж підприємства з "справедливою" ціною, що відповідає якості продукції. Це може бути досягнуто через оптимізацію співвідношення ціни та якості продукції. Крім того, слід розширювати та вдосконалювати асортимент продукції, що випускається, для задоволення різноманітних потреб споживачів та розширення ринків збуту.

Ефективне використання матеріальних активів та підвищення продуктивності виробництва є ще одним важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності. Це включає оптимізацію виробничих процесів,

впровадження нових технологій та підвищення ефективності використання ресурсів.

Розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення структури управління підприємством є ключовими факторами успіху. Це включає підвищення кваліфікації працівників, залучення висококваліфікованих спеціалістів, а також удосконалення організаційної структури для підвищення ефективності управлінських процесів.

Ретельне вивчення потреб ринку дозволяє підприємствам адаптувати свої продукти та послуги відповідно до вимог споживачів, що сприяє зростанню їх конкурентоспроможності. Аналіз ринкових тенденцій та споживчих переваг допомагає підприємствам розробляти продукцію, яка відповідає очікуванням клієнтів.

Наявність конкурентоспроможних вітчизняних постачальників також сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства. Взаємодія з надійними постачальниками дозволяє знизити витрати на закупівлю матеріалів та забезпечити стабільність постачання.

Стимулювання збуту шляхом проведення різноманітних акцій та маркетингових кампаній допомагає підприємствам підвищити обсяги продажу та розширити клієнтську базу. Використання сучасних маркетингових інструментів сприяє покращенню позицій підприємства на ринку та підвищенню його впізнаваності.

Комплексний підхід до вирішення зазначених проблем та впровадження вищезазначених заходів забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств, сприятиме їх сталому розвитку та зміцненню позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. [19].

## **1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоздатності підприємств**

Конкуренція є унікальним явищем сьогодення, яке розкриває специфічні компетенції суб'єктів господарювання та дозволяє їм реалізувати свій

потенціал. Однак підприємства потребують методики оцінки рівня своєї конкурентоспроможності, яка б використовувала інтегральний показник, розрахований на основі фінансової звітності, та дозволяла виявляти «вузькі місця» їхньої господарської діяльності, а також відносити підприємства до певних галузей економіки.

Як правило, конкурентні переваги вивчаються за допомогою різних методів аналізу, таких як SWOT, PEST, LOTS, PIMS та McKinsey. Ці інструменти використовуються для класифікації зовнішніх факторів і ранжування їх залежно від їхнього впливу на компанію. Крім того, вони виявляють внутрішні фактори, які необхідно або покращити, або усунути, щоб досягти цілей компанії.

Конкурентна позиція підприємства формується під впливом низки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і передбачає здійснення діяльності, відмінної від діяльності конкурентів, або виконання схожої діяльності в інший спосіб. В кінцевому підсумку це створює унікальну та вигідну позицію, що базується на поєднанні видів діяльності, які відрізняються від діяльності конкурентів. Одним із ключових завдань підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності, що досягається завдяки впровадженню інновацій, ефективним методам управління та оптимізації внутрішніх ресурсів. Конкурентний потенціал підприємства визначається цими складовими, що, у свою чергу, формує його здатність конкурувати на ринку. Управління підприємством можна розглядати як управління конкурентоспроможністю, яке починається з аналізу ринкових позицій підприємства та встановлення його поточного рівня конкурентоспроможності. Для цього потрібні об'єктивні методи оцінки, адже помилки у виборі методики можуть призвести до неправильних управлінських рішень.

На даний момент в Україні відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємств. Однак, для створення комплексної методики оцінки, необхідно спиратися на систему показників, яка дозволить всебічно аналізувати діяльність підприємства. Ця система повинна враховувати

різні аспекти діяльності підприємства як на вертикальному, так і на горизонтальному рівнях.

Концепція ієрархії факторів конкурентоспроможності, розроблена Т. Коно, пропонує п'ятирівневий підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства:

1. Частка ринку, яку займає підприємство.
2. Інноваційний потенціал, включаючи виробничі та збутові потужності.
3. Продуктова та маркетингова стратегія.
4. Потенціал вищого керівництва.
5. Результати попереднього року.

Частка ринку відображає позицію підприємства в галузі та його здатність утримувати конкурентні переваги. Інноваційний потенціал демонструє здатність підприємства адаптуватися до змін та впроваджувати нові технології. Продуктова та маркетингова стратегія визначають ефективність у просуванні продукції та взаємодії зі споживачами. Потенціал керівництва включає здатність приймати стратегічні рішення та керувати розвитком підприємства. Результати попереднього року дають змогу оцінити ефективність діяльності підприємства за певний період.

Перший рівень ієрархії конкурентоспроможності підприємства визначається його часткою на ринку, яка формується під впливом різних факторів, таких як якість продукції, ціноутворення, методи просування та конкуренція. Цей рівень вказує на здатність підприємства утримувати та збільшувати свою частку ринку. Зміни в цьому показнику, які варіюються від 0 до 100%, вказують на підвищення або зниження конкурентоспроможності підприємства.

Другий рівень охоплює виробничі та збутові можливості підприємства, а також його здатність до подальшого розвитку. Це включає ефективність використання ресурсів, інноваційність виробничих процесів та здатність підприємства забезпечувати стабільні поставки на ринок. Цей рівень визначає

спроможність підприємства розширювати свою діяльність та впроваджувати нові технології.

На третьому рівні конкурентоспроможність залежить від обраної стратегії конкуренції. Особливо важлива ринково-продуктова стратегія, яка спрямована на збільшення ринкових позицій підприємства шляхом вдосконалення продукції та послуг, розширення асортименту та підвищення якості обслуговування. Ефективна стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та зберігати свою конкурентну перевагу.

Четвертий рівень стосується управлінських рішень, які приймаються вищим керівництвом підприємства. Здатність керівників розробляти та реалізовувати стратегії, що підтримують перші три рівні, є ключовим фактором успішного розвитку підприємства. Це включає управління фінансами, персоналом, виробництвом та маркетингом.

П'ятий рівень базується на результатах діяльності підприємства за попередній період. Цей рівень відображає підсумки роботи підприємства за певний період, що дозволяє оцінити ефективність прийнятих рішень та визначити напрямки для подальшого розвитку.

$$S_M = V_E / M_P \cdot 100\% \quad (1.1)$$

де:  $S_M$  - частка ринку, %;  $V_E$  - каталожний обсяг продажів компанії на ринку;  $M_P$  - місткість ринку [11, с. 43].

Методика комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка включає аналіз частки ринку, дозволяє виділити основні типові позиції суб'єктів ринку: аутсайтери, підприємства зі слабкою, середньою, сильною конкурентною позицією та лідери. Динаміка ринкової частки підприємства дає змогу визначити характер його конкурентної позиції, виявляючи позиції, що швидко поліпшуються, поліпшуються, погіршуються або швидко погіршуються. Це групування підприємств за часткою ринку та її динамікою дозволяє побудувати конкурентну карту ринку, що є важливим інструментом для стратегічного планування.



Проте, основним недоліком цього методу є неможливість визначення причин існуючого стану підприємства без додаткових розрахунків. Зокрема, для глибшого аналізу можна використовувати формули, які дозволяють не лише встановити частку ринку для конкретного продукту, але й оцінити його ємність з точки зору можливого контролю. Це включає врахування рівня конкурентоспроможності товару, співвідношення між попитом і пропозицією, а також показників престижності підприємства-виробника та його конкурентів:

$$B_a = \frac{1}{1 + \sum_{i=1}^n \frac{b_i}{b_a}} \cdot \frac{m}{k_a} \quad (1.2)$$

де  $B_a$  – частка тов.продукції і в задоволенні попиту (обсяг загального продажу цього товару та його аналогів);  $n$  – кількість різновидів продукції, що конкурують з товаром  $a$ ;  $k_a$  – рівень конкурентоздатності продукції  $a$ ;  $m$  – співвідношення між попитом і ринковою пропозицією;  $b_a$  – показник престижності підприємства-виробника  $a$ ;  $b_i$  – показник престижності підприємства-конкурента [5].

Як бачимо, у запропонованій формулі (1.2) здатність підприємства контролювати певну частку ринку зростає за умови поєднання високих техніко-економічних характеристик товару з його престижем та іміджем виробника.

На наступному рівні моделі знаходиться конкурентоспроможність інноваційного потенціалу підприємства, його виробничих та маркетингових можливостей. Вони є надзвичайно важливими в ієрархії факторів конкурентоспроможності. Зокрема, інноваційний потенціал з точки зору конкурентоздатності організації можна оцінити традиційно шляхом порівняння ефекту від інновацій та сукупних витрат, що його визначають. Серед інших методичних підходів заслуговують на увагу неординарні пропозиції П. Харів та О. Собко [15], що базуються на визначенні та порівнянні в часі або з конкурентами низки коефіцієнтів:

1) коефіцієнт наукоємності виробництва:

$$K_{SC} = \frac{C_{VEIA}}{C_{TAP}} \quad (1.3)$$

де  $K_{SC}$  – коефіцієнт наукомісткості виробництва;  $C_{VEIA}$  – обсяг витрат на інноваційну діяльність;  $C_{TAP}$  – загальна сума виробничих витрат [15, с. 44];

2) коефіцієнт використання власних розробок:

$$K_{URD} = \frac{Q_{NID}}{Q_{TND}} \quad (1.4)$$

де  $K_{URD}$  – коефіцієнт використання власних розробок;  $Q_{NID}$  – кількість впроваджених власних розробок;  $Q_{TND}$  – загальна кількість власних розробок [15, с. 44].

Розрахунки за наведеною формулою дають змогу встановити, наскільки високим є рівень власного наукового забезпечення інноваційної діяльності. Отже, увага керівництва має бути приділена якнайшвидшій активізації винахідницької та раціоналізаторської роботи на підприємстві;

3) рівень використання результатів придбаних розробок:

$$K_{URR} = \frac{Q_{NIAD}}{Q_{TNAD}} \quad (1.5)$$

де  $K_{URR}$  – коефіцієнт використання результатів придбаних розробок;  $Q_{NIAD}$  – кількість впроваджених придбаних розробок;  $Q_{TNAD}$  – загальна кількість придбаних розробок [15, с. 45].

Оцінка ефективності використання придбаних досліджень і розробок з інших організацій є ключовим показником, що дозволяє відстежувати зовнішній внесок у забезпечення інноваційної конкурентоспроможності підприємства. Виробничий потенціал відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг, і його аналіз за допомогою коефіцієнта використання виробничої потужності дозволяє отримати об'єктивну картину про тенденції змін у цьому напрямку. Такий аналіз є важливим як для тактичного, так і стратегічного планування діяльності підприємства.

Ефективність виробничих потужностей можна оцінити через комплексний аналіз відповідних показників та їх динаміки за декілька періодів. Це дозволяє виявити як позитивні, так і негативні тенденції у використанні виробничих ресурсів, що є основою для розробки заходів щодо підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Систематичний моніторинг цих показників сприяє вчасному виявленню проблем та оптимізації виробничих процесів.

Збутовий потенціал підприємства характеризується високим рівнем використання маркетингових інструментів, що у поєднанні з ефективними засобами реалізації продукції дозволяє досягти високих комерційних результатів. Для оцінки конкурентоспроможності збутової діяльності необхідно порівнювати комерційні результати та витрати на збут і маркетинг. Це включає аналіз валового доходу, витрат на маркетингові заходи та загальних витрат підприємства.

Конкурентоспроможність маркетингової діяльності можна оцінити, використовуючи параметри маркетингового потенціалу та результуючі параметри комерційної діяльності. Це дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої маркетингові ресурси для досягнення комерційних цілей. Формула для такого аналізу включає співвідношення між валовим доходом, витратами на маркетинг та загальними витратами підприємства, що дає можливість об'єктивно оцінити внесок маркетингових заходів у загальну конкурентоспроможність підприємства.:

$$E_{\text{MARK}} = \frac{1}{3} \cdot P_{\text{MARK}} \cdot \left( \frac{R_{\text{GI}} - C_{\text{MARK}}}{C_{\text{T}}} \right) \quad (1.6)$$

де  $E_{\text{MARK}}$  – оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності;  $P_{\text{MARK}}$  – маркетинговий потенціал;  $R_{\text{GI}}$  – валовий дохід;  $C_{\text{MARK}}$  – маркетингові витрати;  $C_{\text{T}}$  – валові витрати.

При цьому маркетинговий потенціал  $P_{\text{MARK}}$  – визначається за формулою:

$$P_{\text{MARK}} = K_{\text{S}} \cdot (K_1 \cdot K_2 + K_2 \cdot K_3 + \dots + K_9 \cdot K_{10}) \quad (1.7)$$

де  $K_{\text{S}}$  – коефіцієнт вагомості маркетингу в діяльності підприємства, визначений експертом шляхом послідовних порівнянь;  $K_1$  – потенціал маркетингових досліджень;  $K_2$  – потенціал маркетингової інформаційної системи;  $K_3$  – потенціал цільового ринку;  $K_4$  – потенціал товарної політики підприємства;  $K_5$  – потенціал процесу ціноутворення;  $K_6$  – потенціал збутової

політики підприємства;  $K_7$  – збутовий потенціал;  $K_8$  – потенціал рекламної діяльності підприємства;  $K_9$  – потенціал стимулювання збуту продукції;  $K_{10}$  – потенціал формування суспільної думки.

У процесі апробації всі підкритерії мають бути оцінені за наступною шкалою: 0 – підприємство не використовує маркетингові інструменти у своїй маркетинговій діяльності; 1 – підприємство не повністю використовує маркетингові інструменти у своїй маркетинговій діяльності; 2 – підприємство повністю використовує маркетингові інструменти у своїй маркетинговій діяльності. Для об'єктивної оцінки кожен підкритерій, залежно від галузевих особливостей, може бути скоригований або змінений [8, с. 369-370].

Оцінка та аналіз стратегії підприємства можуть здійснюватися шляхом побудови моделі його конкурентоспроможності, яка служить для перевірки правильності обраного стратегічного напрямку. Для підприємства важливо передбачати розвиток ситуації, що дозволяє досягти кращих результатів або уникнути можливих втрат. У моделі конкурентоспроможності всі взаємозв'язки між змінними можна виразити кількісно, завдяки чому прогноз стає більш точним і надійним. Важливо визначити ключові елементи, такі як конкурентоспроможність підприємства та його продукції, оскільки вони взаємопов'язані як на загальному рівні, так і в окремих аспектах.

На початковому етапі побудови моделі необхідно створити дві радіальні діаграми, що відображають конкурентні переваги підприємства: перша діаграма відображає поточний стан конкурентних переваг, а друга – стан після реалізації обраної стратегії. Крім того, ці діаграми можна порівняти з аналогічними показниками основних конкурентів. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність стратегії не лише з точки зору очікуваних внутрішніх змін та їх результативності, але й з точки зору порівняння з конкурентами. Це дозволяє зробити висновки щодо перспективності обраної стратегії та її потенційного впливу на конкурентну позицію підприємства на ринку [8].

Оцінка конкурентоспроможності потенціалу вищого керівництва є наступним етапом аналізу конкурентоспроможності підприємства. Як відомо,

менеджмент забезпечує підприємству досягнення поставленої мети, а отже, і ефективність його діяльності. Конкурентоспроможність управлінського потенціалу визначається, насамперед, здатністю організовувати та здійснювати управлінську діяльність таким чином, щоб як у тактичному, так і в стратегічному напрямках забезпечувати випередження конкурентів. Таким чином, оцінка управлінського потенціалу підприємства як рівня ефективності управлінської команди може бути представлена коефіцієнтом випередження, що розраховується за формулою:

$$K_A = \frac{T_{PVE}}{T_{PVI}} \quad (1.8)$$

де  $K_A$  – коефіцієнт випередження;  $T_{PVE}$  – темп зростання обсягів виробництва підприємства;  $T_{PVI}$  – середньогалузеві темпи зростання обсягів виробництва підприємств-конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства завершується розрахунком та порівнянням економічних показників з даними попередніх років. Цей метод ґрунтується на оцінці групових показників конкурентоспроможності, які забезпечують всебічний аналіз діяльності підприємства. С. Клименко та інші дослідники пропонують виділяти чотири основні групи показників: ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, ефективність управління збутом і просуванням товарів, а також конкурентоспроможність продукції.

Перша група показників включає оцінку ефективності виробничої діяльності. Витрати на одиницю продукції визначають ефективність витрат на виробництво. Рентабельність продукції показує рівень її прибутковості, тоді як продуктивність праці дозволяє оцінити ефективність організації виробництва та праці. Фондовіддача, яка розраховується як співвідношення обсягу виробленої продукції та середньорічної вартості основних засобів, демонструє ефективність використання основного капіталу підприємства.

Друга група показників охоплює фінансовий стан підприємства. Коефіцієнт автономії оцінює рівень незалежності підприємства від зовнішніх

джерел фінансування. Коефіцієнт платоспроможності визначає здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання та прогнозувати ймовірність банкрутства. Показники ліквідності, такі як абсолютна ліквідність, встановлюють якісний склад коштів з точки зору джерел покриття поточних зобов'язань. Оборотноість оборотних активів відображає ефективність використання цих активів.

Третя група показників включає ефективність управління збутом і просуванням товарів. Рентабельність продажів показує прибутковість збутової діяльності, тоді як коефіцієнт затоварення готової продукції дозволяє судити про попит на продукцію. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей відображає рівень їх використання. Коефіцієнт ефективності реклами та інших інструментів стимулювання збуту оцінює ефективність витрат на ці заходи.

Четверта група включає показники конкурентоспроможності продукції, такі як якість та ціна продукції. Висока якість продукції допомагає утримувати позиції на ринку, тоді як конкурентоспроможні ціни залучають клієнтів.

Методика оцінки конкурентоздатності організації, запропонована у роботі, забезпечує об'єктивний аналіз динаміки конкурентних позицій підприємства, виходячи з концепції ієрархії факторів Т. Коно. Цей підхід дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення конкурентоспроможності.

Згідно з концепцією ієрархії факторів, перший рівень конкурентоспроможності формується часткою ринку, яку займає підприємство. Цей показник залежить від якості та ціни продукції, маркетингових стратегій і кількості конкурентів. Аналіз динаміки ринкової частки дозволяє визначити основні позиції підприємства на ринку та характер його конкурентної позиції.

Другий рівень ієрархії пов'язаний з виробничими та збутовими потужностями підприємства, а також його здатністю до розвитку. Ефективне використання виробничих ресурсів, впровадження нових технологій і розширення ринкових позицій підприємства є ключовими аспектами цього рівня.

Третій рівень визначається обраною конкурентною стратегією підприємства. Ринково-продуктова стратегія спрямована на забезпечення унікальних переваг продукції або послуг, що надаються підприємством.

Четвертий рівень включає здатність вищого керівництва підприємства приймати ефективні управлінські рішення. Це вимагає високого рівня компетенції та стратегічного мислення, що дозволяє реалізувати попередні рівні конкурентоспроможності.

П'ятий рівень оцінює результати діяльності підприємства за попередній період, аналізуючи фінансові та виробничі показники, що дозволяє визначити ефективність прийнятих рішень.

Комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства охоплює різні аспекти його діяльності, включаючи ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, ефективність управління збутом і просуванням товарів, а також якість продукції. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, розробити стратегії для підвищення його конкурентоспроможності і забезпечити стабільний розвиток.

Використання даної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства допоможе керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його позицій на ринку і забезпечення сталого розвитку в умовах конкурентного середовища. Цей підхід дозволяє акцентувати увагу на найбільш важливих складових конкурентоспроможності, таких як частка ринку, інноваційний потенціал, виробничі та збутові потужності, стратегія і основні результати діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «ДИСТРИБУЦІЙНА СЕРВІСНА КОМПАНІЯ»

#### 2.1. Вивчення організаційно-фінансової діяльності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»

ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» займається оптовою та роздрібною торгівлею, а також надає різноманітні послуги. Основні види діяльності компанії включають:

**Торгівля:** Неспеціалізована оптова торгівля: Компанія займається оптовим продажем широкого асортименту товарів, включаючи продукти харчування, напої, тютюнові вироби, парфумерію, косметику, хімічні продукти, товари господарського призначення, верстати тощо.

**Оптова торгівля спеціалізованими товарами:** Компанія також спеціалізується на оптовій торгівлі окремими категоріями товарів, такими як молочні продукти, яйця, харчові олії та жири, напої, цукор, шоколад, кондитерські вироби, кава, чай, какао та прянощі, риба, ракоподібні та молюски.

**Роздрібна торгівля:** Компанія має роздрібні магазини, де продає переважно продукти харчування, напої та тютюнові вироби. Також є спеціалізовані магазини з продажу напоїв.

**Послуги:** Комплексне обслуговування об'єктів: Компанія надає послуги з комплексного обслуговування будівель та споруд, включаючи прибирання, технічне обслуговування, ремонт тощо. Вантажні автомобільні перевезення: Компанія має власний автопарк і надає послуги з вантажних перевезень.



Інформаційні технології: Компанія пропонує послуги з консультування з питань інформатизації, розробки програмного забезпечення, обробки даних, розміщення інформації на веб-сайтах тощо.

Консалтинг: Компанія надає консультаційні послуги з питань комерційної діяльності та управління, а також з питань інжинірингу, геології та геодезії.

Дослідження ринку: Компанія проводить дослідження ринку та вивчає громадську думку.

Оренда нерухомості: Компанія здає в оренду власну або орендовану нерухомість.

Технічне обслуговування та ремонт: Компанія здійснює ремонт та технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

Фінансовий стан: Фінансові дані за 2021-2023 роки свідчать про те, що компанія пережила складний період у 2022 році, зі значним падінням доходів та прибутків. Однак, у 2023 році спостерігається деяке відновлення, хоча деякі показники все ще не досягли рівня 2021 року. Компанія продовжує працювати над підвищенням ефективності та прибутковості своєї діяльності.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» за період 2021-2023 рр. дозволяє зробити висновок про зміни в її фінансовому стані та ефективності роботи. У 2021 році компанія зіткнулася зі значними втратами та зниженням ключових показників, що свідчить про наявність внутрішніх або зовнішніх проблем, які вплинули на її діяльність.

Динаміка змін у фінансових показниках за 2021-2023 роки є неоднозначною. У 2022 році, незважаючи на загальний складний економічний контекст, компанія досягла покращення результатів, що свідчить про здатність до адаптації та ефективного управління ресурсами. Це дозволило не лише стабілізувати ситуацію, але й створити передумови для подальшого зростання.

Ця неоднозначна динаміка фінансових показників ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» за 2021-2023 роки демонструє, що компанія здатна ефективно реагувати на виклики та адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що є важливим для її стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» за 2020-2023 рр.**

Показники, тис. грн.\Роки	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 р. від:		Темп зростання 2023 р. у % до:	
				2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Доходи від продажу продукції	65940	26160	64530	-3510	40280	-5.4	191,46
Податок на додану вартість (ПДВ)	12120	43420	11460	140	6710	1.39	190.09
Чисті доходи від продажу продукції	53254	18369	52310	-3650	33570	-6.66	190.41
Собівартість проданих товарів	35580	5810	38210	2630	32400	7.39	557.66
Фінансові результати операційної діяльності	17500	10270	9270	-8230	-1000	-47.03	-9.74
Чистий прибуток	21400	10260	9170	-12230	-1090	-57.15	-10.62
Фонд заробітної плати	5260	5710	6040	780	330	14.83	5.78
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	47	49	37	-10	-12	-21.28	-24.49
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1044.79	1298	1167	122.21	-131	11.70	-10.09
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9209.5	9222	9329	119.5	107	1.30	1.16
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	45420	47540	43240	-2180	-4300	-4.79	-9.04
Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн.	65160	69280	69840	4680	560	7.18	0.81
Середньорічна сума зобов'язань, тис. грн.	7547.5	7451	7321	-226.5	-130	-2.99	-1.74

Джерело: складено за даними ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» (додаток А).

У 2022 році спостерігалось значне зниження більшості ключових показників, що може бути наслідком різних факторів, таких як зміни в

ринкових умовах, зниження попиту або зростання конкурентного тиску. Проте у 2023 році компанія змогла мобілізувати свої ресурси та покращити більшість показників, що свідчить про успішну реалізацію антикризових заходів та стратегій зростання.

Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток скоротилися приблизно на 41% та 50% відповідно.

Собівартість проданих товарів зменшилася на 84%, що може свідчити про значне скорочення обсягів виробництва або успішну оптимізацію витрат. Проте, у 2023 році спостерігається певне відновлення показників компанії. Доходи від продажу та чисті доходи майже досягли рівня 2021 року, що свідчить про успішні зусилля щодо відновлення обсягів продажу.

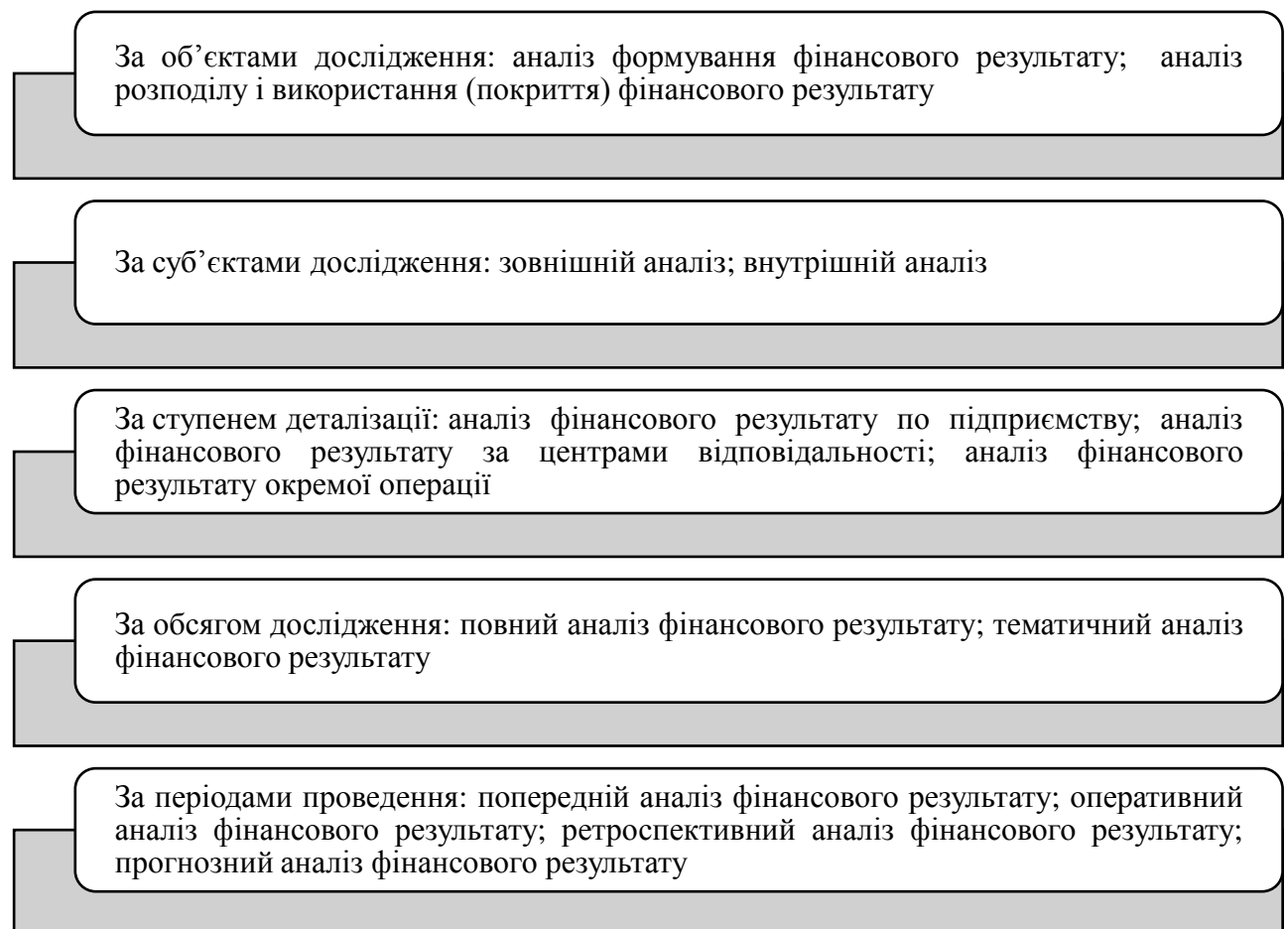
Собівартість проданих товарів зросла на 7.4% у порівнянні з 2021 роком, що може бути пов'язано зі збільшенням цін на ресурси або зміною структури виробництва. Фінансові результати операційної діяльності та чистий прибуток все ще залишаються значно нижчими за рівень 2021 року, що вказує на необхідність подальшої оптимізації витрат і підвищення загальної ефективності компанії.

Інші важливі зміни включають збільшення фонду заробітної плати, незважаючи на зменшення чисельності працівників, що може свідчити про підвищення середньої заробітної плати. Середньорічна вартість основних засобів незначно зросла, що може свідчити про інвестиції в оновлення обладнання або придбання нових активів.

Середньорічна вартість оборотних активів зменшилася, що може бути результатом більш ефективного управління запасами та дебіторською заборгованістю. Загалом, компанія демонструє ознаки відновлення після складного 2022 року, але перед нею все ще стоять виклики щодо підвищення прибутковості та ефективності.

Для забезпечення сталого розвитку бізнесу необхідно продовжувати аналізувати фінансові результати та приймати стратегічні рішення, спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію витрат. Це дозволить компанії не тільки відновити свої позиції, але й забезпечити стійке зростання в майбутньому.

Аналіз фінансових результатів може здійснюватися в різних формах, залежно від ознак, покладених в основу проведення аналізу. (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Основні варіанти досліджень фінансових результатів підприємства.**

Джерело: [19, с. 289].

Теоретичні засади аналізу рівня та динаміки фінансового результату підприємства включають наступні ключові аспекти:

Сутність та особливості економічного (фінансового) результату. Фінансовий результат є узагальнюючим показником ефективності діяльності

підприємства за певний період. Він відображає різницю між доходами та витратами, і може бути представлений у вигляді прибутку або збитку. Аналіз фінансового результату дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, його платоспроможність та рентабельність.

Фінансовий підсумок (результат) може бути класифікований за різними ознаками:

За характером діяльності: результат від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

За ступенем очищення від впливу податків: прибуток до оподаткування, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, чистий прибуток.

За періодом формування: річний, квартальний, місячний фінансовий результат.

Для аналізу рівня та динаміки фінансового результату використовуються різноманітні методи:

Горизонтальний аналіз – дослідницьке порівняння економічних, результативних параметрів за кілька періодів для виявлення тенденцій та закономірностей зміни.

Вертикальний аналіз – визначення структури фінансового результату, тобто питомої ваги окремих його складових (наприклад, операційного прибутку, витрат на оплату праці, амортизації тощо).

Трендовий аналіз – виявлення довгострокових тенденцій зміни фінансового результату шляхом побудови трендових моделей.

Факторний аналіз – вивчення впливу окремих факторів (обсягу реалізації, ціни, собівартості, податків тощо) на зміну фінансового результату.

Показники фінансового результату. Для оцінки фінансового результату використовуються різноманітні показники:

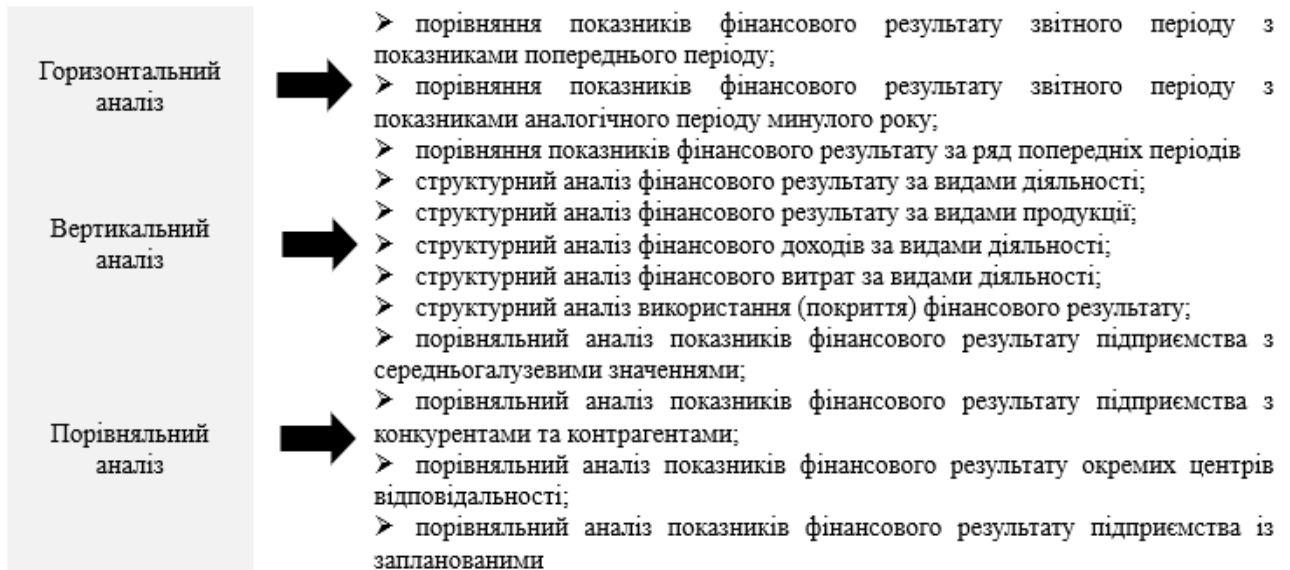
Абсолютні показники: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток, нерозподілений прибуток.

Відносні показники: рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу.

Фінансовий результат формується під впливом численних факторів, які можна поділити на:

Зовнішні фактори: економічна ситуація в країні, галузева кон'юнктура, рівень конкуренції, податкове законодавство тощо.

Внутрішні фактори: обсяг виробництва та реалізації, цінова політика, структура витрат, ефективність використання ресурсів, управлінські рішення тощо (рис. 2.2).



**Рис.2.2. Основні шляхи досліджень фінансових результатів підприємства**

Джерело: [19, 289].

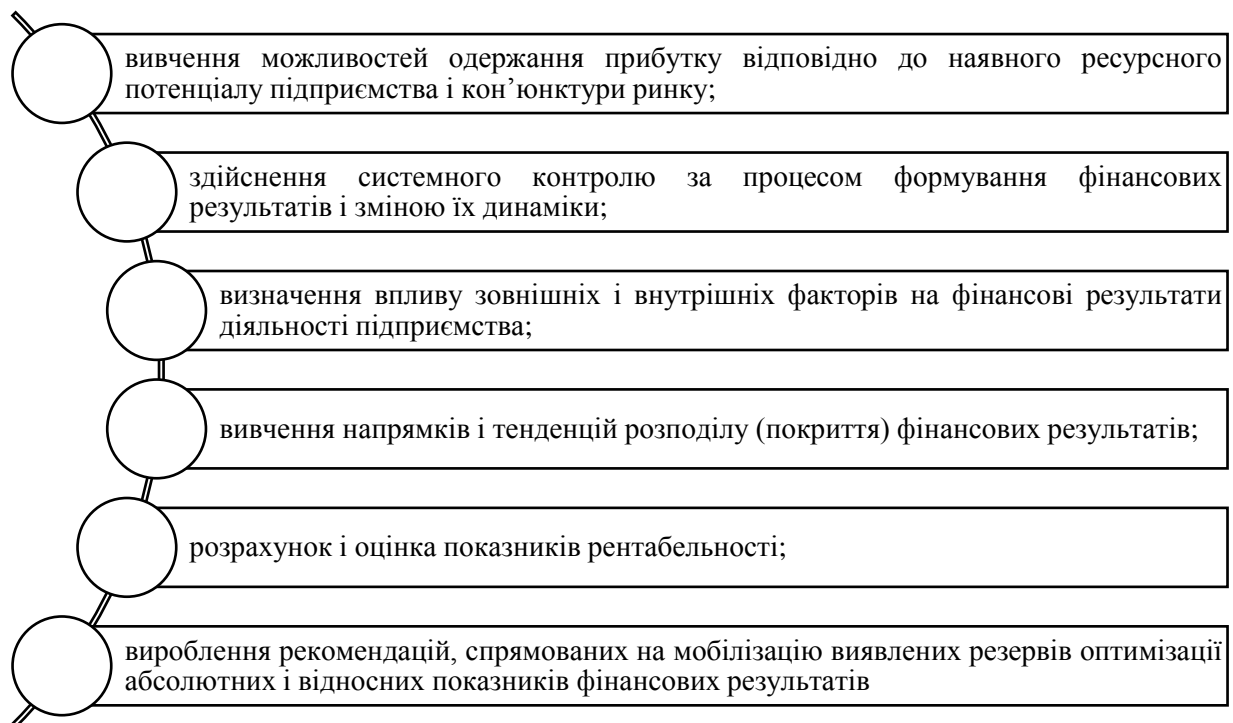
Основні завдання аналізу фінансових результатів діяльності підприємства полягають у наступному:

Оцінка рівня та динаміки фінансових результатів. Це включає аналіз абсолютних та відносних показників прибутку (валового, операційного, чистого) та рентабельності (продажів, активів, власного капіталу) за кілька періодів. Мета – виявити тенденції та закономірності зміни фінансових результатів, оцінити їх достатність для забезпечення розвитку підприємства та задоволення інтересів власників.

Визначення чинників, що впливають на фінансові результати, включає проведення факторного аналізу для ідентифікації впливу різних елементів, таких як обсяги продажів, ціни, собівартість та податки на зміни у фінансових

показниках. Основна мета цього аналізу – виявлення ключових факторів, які визначають рівень прибутковості підприємства, та оцінка їхнього впливу на фінансові результати. Дослідження резервів для покращення фінансових результатів передбачає детальний аналіз структури витрат, ефективності використання ресурсів, цінової політики та асортименту продукції. Метою цього етапу є виявлення можливостей для зниження витрат, збільшення обсягів продажів, підвищення рентабельності та поліпшення інших показників, які впливають на фінансові результати підприємства. Це дозволяє визначити напрямки для вдосконалення діяльності підприємства з метою підвищення його загальної ефективності та фінансової стійкості.

Оцінка якості прибутку. Це передбачає аналіз джерел формування прибутку (операційна, інвестиційна, фінансова діяльність), його стійкості та залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів. Мета – оцінити якість прибутку, тобто його здатність забезпечувати стабільний розвиток підприємства та задовольняти інтереси власників у довгостроковій перспективі.



**Рис. 2.3. Основні завдання аналізу фінансових результатів діяльності підприємства**

Джерело: [20, С. 38-39]:

Розробка рекомендацій щодо покращення фінансових результатів. На основі проведеного аналізу формулюються рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізації витрат, збільшення обсягу реалізації, покращення структури капіталу тощо. Мета – забезпечити зростання прибутковості підприємства та його сталий розвиток.

## **2.2. Економіко-майнова та кадрова оцінка параметрів діяльності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»**

У попередньому підрозділі було розглянуто загальну методику аналізу фінансових результатів. Тепер пропонується перейти до практичного застосування цього аналізу на прикладі ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» за період з 2021 по 2023 рр. Для проведення такого аналізу основним джерелом інформації є підсумкова річна фінансова звітність підприємства, перш за все форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (дод. А).

У таблиці представлено горизонтальний аналіз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» за 2021-2023 рр. Видно, що у 2022 році компанія зіткнулася зі значним зниженням доходів, однак у 2023 році спостерігається відновлення доходів майже до рівня 2021 року. Незважаючи на це, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий фінансовий результат у 2023 році залишаються нижчими за рівень 2021 року, що свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності.

Аналіз фінансових результатів за 2021-2023 роки виявив, що у 2021 році компанія зіткнулася зі значними втратами, що негативно позначилося на її фінансових показниках. Однак у 2022 році спостерігалось поступове відновлення, що свідчить про ефективні заходи, вжиті для стабілізації ситуації. Аналіз даних за 2021-2023 роки показує зменшення прибутку підприємства, особливо в 2023 році порівняно з попередніми роками.



Собівартість реалізації зросла у 2023 році до 3821 тис. грн (65.63%) порівняно з 2022 роком (654 тис. грн, 30.86%) і 2021 роком (4152 тис. грн, 61.47%). Це значне збільшення може бути спричинене зростанням цін на сировину, матеріали або енергоносії, а також підвищенням виробничих витрат.

Інші операційні доходи суттєво зменшилися з 2174 тис. грн у 2021 році до 595 тис. грн у 2023 році. Зниження доходів з додаткових джерел може негативно вплинути на загальний фінансовий результат підприємства.

Таблиця 2.2

## Горизонтальний аналіз доходів, витрат і фінансових результатів

## ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» у 2021-2023 рр.

Показники, тис. грн.	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від:		Темп приросту 2023 р. у % до:	
				2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Доходи від продажу готової продукції	72939	23763	68997	-3942	45234	-5,40	290,36
Чисті доходи від продажу	61597	19798	57498	-4099	37699	93,35	290,41
Собівартість проданих товарів	39956	6525	42910	2953	36385	107,39	657,66
Валовий дохід	1329	1327	1459	130	131	109,81	109,90
Інші доходи від операційної діяльності	2441	796	668	-1773	-128	27,37	83,92
Витрати на адміністративну діяльність	686	749	792	106	43	115,38	105,70
Витрати на маркетинг та збут	77	52	48	-29	-3	62,32	93,48
Інші витрати від операційної діяльності	974	170	246	-728	76	25,26	145,03
Фінансові результати від основної діяльності	19653	11533	10410	-9242	-1123	52,97	90,26
Чистий фінансовий результат	24032	11522	10298	-13734	-1224	42,85	89,38

Джерело: складено за даними ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» (додаток А).

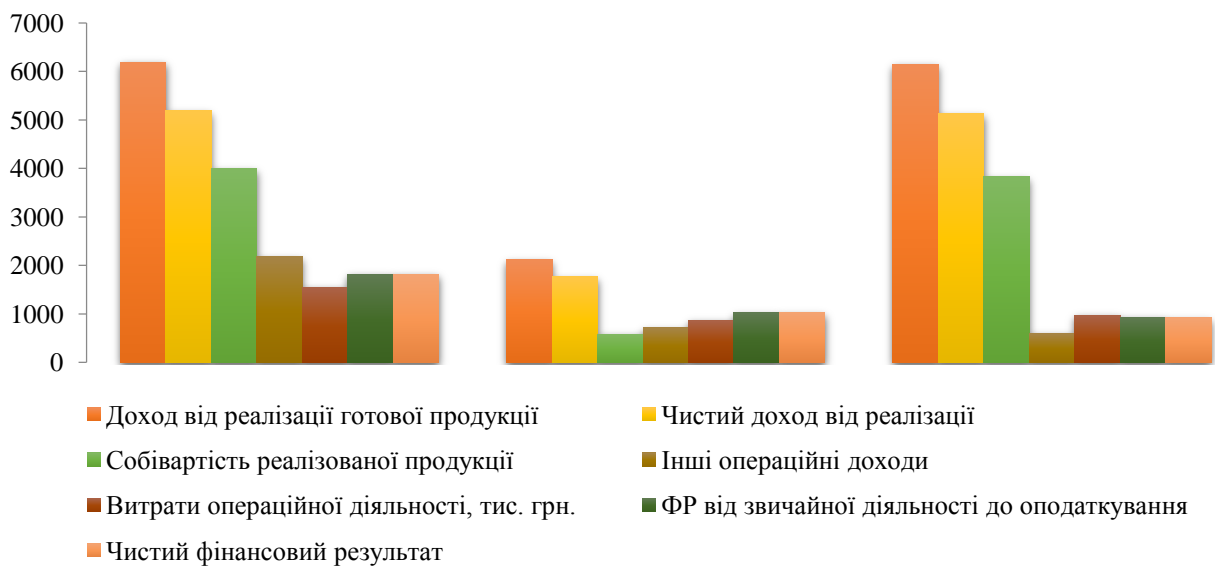
Хоча адміністративні витрати в 2023 році (705 тис. грн) знизилися порівняно з 2022 роком (741 тис. грн), вони все ще залишаються вищими за

рівень 2021 року (645 тис. грн). Підвищення адміністративних витрат може свідчити про збільшення витрат на управління, що впливає на чистий прибуток.

ПДВ у 2023 році залишився майже на рівні 2021 року (1024 тис. грн проти 1025 тис. грн у 2021 році), але значно збільшився порівняно з 2022 роком (455 тис. грн). Зростання податкового навантаження зменшує чистий прибуток підприємства. Валовий прибуток у 2023 році (1299 тис. грн) зріс порівняно з 2022 роком (1182 тис. грн), але не набагато більше ніж у 2021 році (1183 тис. грн). Незначне зростання валового прибутку при значному збільшенні собівартості реалізації свідчить про зниження маржинальності продукції.

Таким чином, основними факторами зменшення прибутку підприємства у 2023 році є зростання собівартості реалізації, зменшення інших операційних доходів, підвищення податкового навантаження, а також високі адміністративні витрати. Для покращення фінансових результатів підприємству необхідно зосередитися на оптимізації виробничих процесів, зменшенні витрат та пошуку додаткових джерел доходу

Вищеописані фактори спричинили зменшення чистого прибутку базового підприємства за період 2022 р. і 2023 р. відповідно (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Аналіз динаміки доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» у 2021-2023 рр.**

Наступний етап аналізу фінансових результатів досліджуваного підприємства включає вивчення структури його доходів і витрат.

Таблиця 2.3

**Вертикальний аналіз надходжень, затрат і фінансових результатів  
ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» у 2021-2023 рр.**

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. від:				Темп приросту 2023 р. у % до:	
							2021 р.		2022 р.			
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, т. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Доходи від продажу готової продукції	8068	86,2	3035	89,6	7333,6	93,7	6284	76.77	2678	79.07	6415	91.51
Інші доходи від операційної діяльності	2441	26,1	804	23,7	680,2	16,0	1902	23.23	709	20.93	595	8.49
Загальні доходи	10509	100,0	3839	100,0	8013,8	100,0	8186	100	3387	100	7010	100
Податок на додану вартість (ПДВ)	1151	17,0	516	24,3	1170,6	20,1	897	15.18	455	21.47	1024	17.59
Собівартість реалізованої продукції	4663	69,0	741	35,0	4368,2	75,0	3632	61.47	654	30.86	3821	65.63
Адміністративні витрати	724	38,4	840	39,6	806,0	37,7	564	9.55	741	34.97	705	12,1
Витрати на маркетинг та збут	84	2,8	61	2,4	49,2	0,8	66	1.11	54	2.55	43	0,7
Інші витрати від операційної діяльності	962	11,4	244	11,4	250,4	12,6	750	12.69	215	10.15	219	4,1
Податок на прибуток	0	0,0	0	0,0	11,4	0,2	0	0	0	0	10	0,2
Загальні витрати	7585	100,0	2402	100,0	6655,7	100,0	5908	100	2119	100	5780	100
Чисті доходи від реалізації	5818	100,0	1998	100,0	5853,2	100,0	4532	100	1763	100	5095	100
Валовий дохід	1329	25,6	1340	76,0	1485,0	29,0	1035	23.05	1205	67,1	1211	24,9
Чистий фінансовий результат	2033	39,2	1163	66,0	1048,3	20,5	1583	35.1	1103	58,1	918	17,95

Джерело: складено за даними ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» (додаток А).

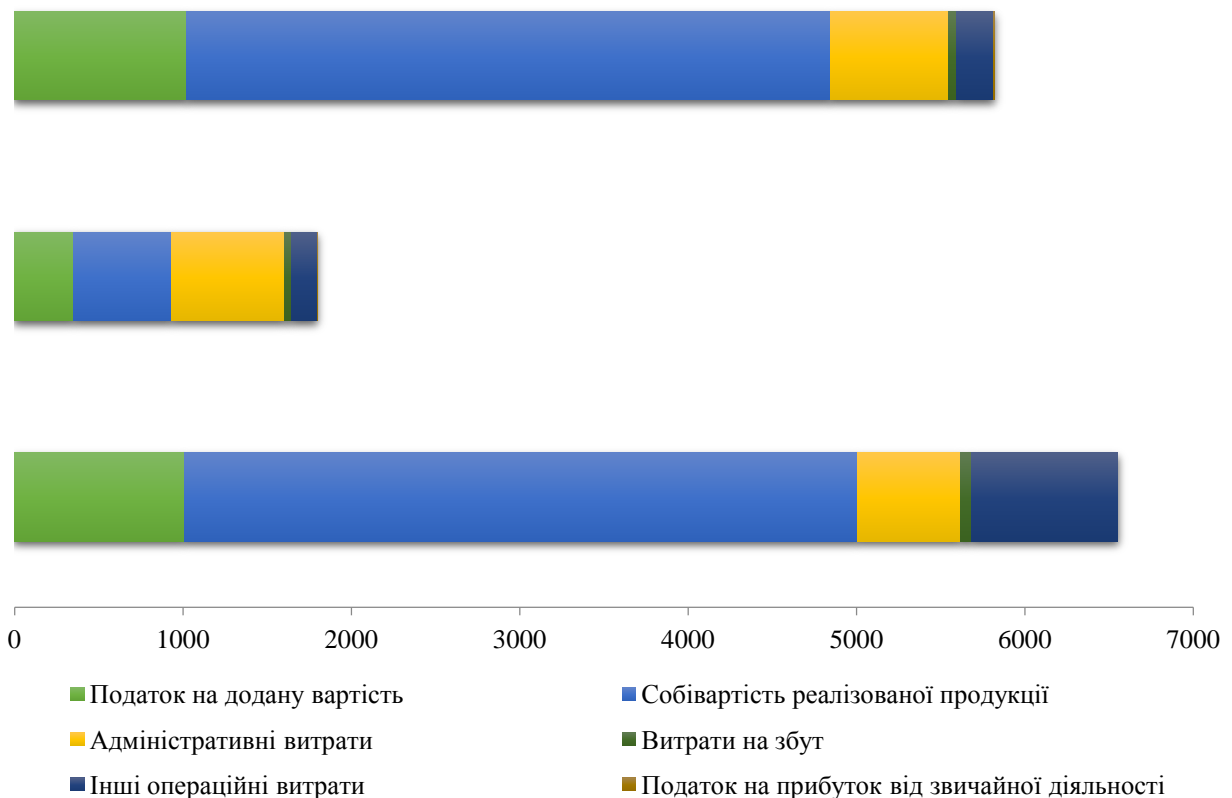
Для аналізу наданих даних розглянемо ключові параметри діяльності підприємства за 2021, 2022 та 2023 роки, а також розрахуємо відхилення та темпи приросту для кожного року (Додаток Б)

Значне зростання доходу від реалізації готової продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком (+139.56%) вказує на позитивну динаміку продажів.

Інші операційні доходи суттєво зменшилися протягом аналізованого періоду, що може свідчити про скорочення додаткових джерел доходу.

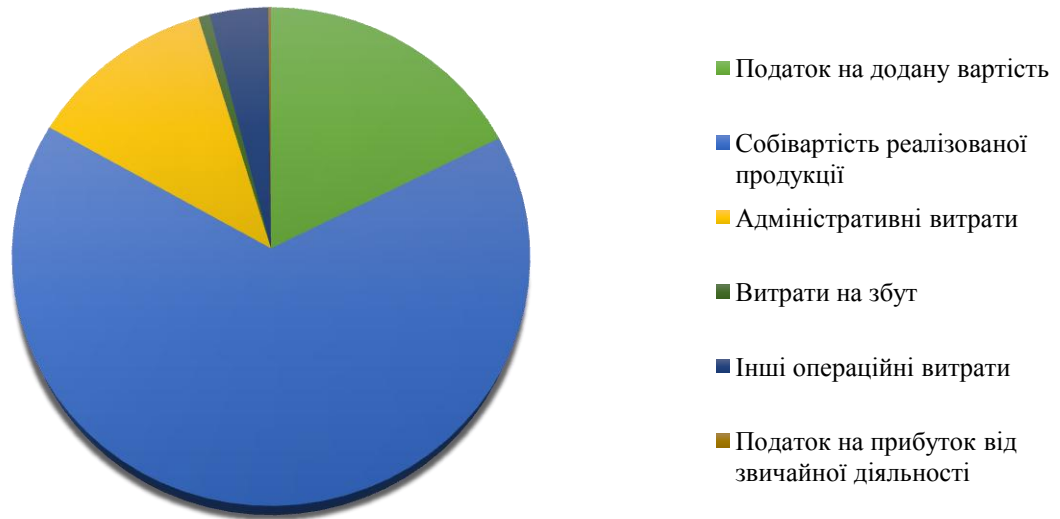
Чистий дохід від реалізації у 2023 році практично повернувся до рівня 2021 року після значного падіння у 2022 році.

Собівартість реалізації зростає у 2023 році порівняно з попередніми роками, що може свідчити про зростання виробничих витрат або зміни в структурі продукції.



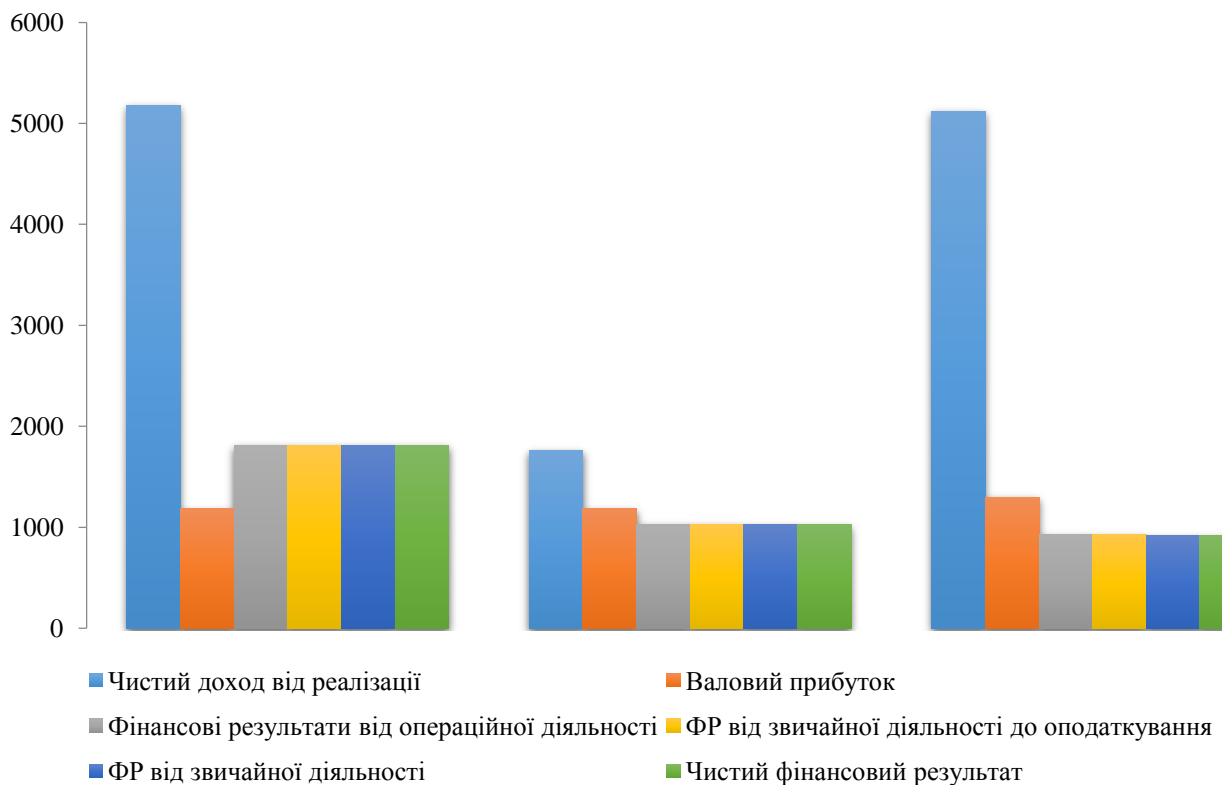
**Рис.2.5. Динаміка змін структури затрат ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» у 2021-2023 рр.**

Дослідження структури витрат базового підприємства за 2022 рік (рис. 2.5) дозволяє дійти висновку щодо її ефективності, враховуючи невелику частку постійних витрат. Це свідчить про потенціал значного зростання прибутковості підприємства при збільшенні обсягів реалізації, що буде детально розглянуто далі в наступних аналітичних дослідженнях.



**Рис.2.6. Структура витрат ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» у 2022 рр.**

Розглянемо показників фінансового результату ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» з іншого боку (Рис.2.7)



**Рис.2.7. Динаміка показників фінансового результату ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» протягом 2020-2022 рр.**

Джерело: складено за даними ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» (додаток А).

Факторний аналіз складових фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» за досліджуваний період можна виразити наступною формулою:

$$\text{ЧФР} = V \times (b1 - b2 + b3 - b4 - b5 - b6 - b7) \quad (2.1)$$

де: ЧФР – чистий загальногосподарський фінансовий результат за період;

$V$  – обсяг доходу від збуту продукції (товарів чи послуг);

$b1$  – частка чистого доходу від збуту на 1 грн валового доходу;

$b2$  – частка собівартості проданої продукції на 1 грн валового доходу;

$b3$  – частка чистого іншого операційного доходу на 1 грн валового доходу;

$b4$  – частка адміністративних затрат на 1-ну грн валового доходу;

$b5$  – частка затрат на збут на 1 грн валового доходу;

$b6$  – частка інших операційних затрат на 1 грн валового доходу;

$b7$  – частка податку на прибуток з 1-ї грн валової виручки.

Дана формула дозволяє детально оцінити вплив кожного з компонентів на чистий фінансовий результат підприємства. Обсяг доходу від реалізації продукції ( $V$ ) є ключовим елементом, що впливає на всі інші показники. Частка чистого доходу від реалізації ( $b1$ ) відображає ефективність основної діяльності, показуючи, яку частину доходу компанія зберігає після вирахування собівартості ( $b2$ ).

Частка чистого іншого операційного доходу ( $b3$ ) включає доходи, що не є основними, але мають значний вплив на загальний фінансовий результат. Частка адміністративних витрат ( $b4$ ) та частка витрат на збут ( $b5$ ) демонструють, наскільки ефективно компанія управляє своїми ресурсами та витратами. Частка інших операційних витрат ( $b6$ ) охоплює додаткові витрати, що виникають у процесі діяльності компанії.

Частка податку на прибуток ( $b7$ ) представляє обов'язкові податкові платежі, які суттєво впливають на чистий фінансовий результат. Використання цієї формули дозволяє підприємству виявити сильні та слабкі сторони своєї діяльності, а також розробити стратегії для підвищення ефективності та

рентабельності. Аналіз кожного з цих факторів допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення для покращення фінансового стану компанії.

**Таблиця 2.4**

**Факторний аналіз фінансових результатів ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» у 2021-2023 рр.**

Показники, тис. грн.	2021		2022		2023		Вплив фактора (2022/2021)		Вплив фактора (2023/2022)	
	$\Sigma$ , тис. грн.	$b_i$	$\Sigma$ , тис. грн.	$b_i$	$\Sigma$ , тис. грн.	$b_i$	Значення	Зміни	Значення	Зміни
Доходи від продажу готової продукції	72939	1	23983	1,00	70238	1,00	1790	X	1112	X
ПДВ (податок на додану вартість)	11342	0,17	4001	0,19	11706	0,19	-	-	-	-
Чистий дохід від продажу	61597	0,79	19982	0,94	58532	0,95	1810	-51	4464	3405
Собівартість проданої продукції	39956	0,71	6585	0,31	43682	0,71	1931	184	1236	-3190
Витрати на адміністративні потреби	686	0,11	756	0,36	806	0,13	261	-89	1002	-39
Маркетингові та збутові витрати	77	0,01	52	0,02	49	0,01	282	27	986	2,8
Інші витрати від операційної діяльності	974	0,14	171	0,08	250	0,05	931	652	932	-67
Чистий фінансовий результат (прибуток)	24032	X	11629	X	10483	X	X	-885	X	-111

Джерело: складено за даними ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» (додаток А).

У 2022 році дохід від реалізації готової продукції знизився до 21160 тис. грн, що склало лише 32.57% від рівня 2021 року (64950 тис. грн). У 2023 році дохід зріс до 61440 тис. грн, що становить 291.01% приросту порівняно з 2022 роком. Цей показник відображає значне відновлення обсягів реалізації продукції у 2023 році після падіння у 2022 році.

Чистий дохід від реалізації у 2022 році склав 17630 тис. грн, що становить 32.15% від доходу 2021 року (54850 тис. грн). У 2023 році цей показник зріс до 51200 тис. грн, що складає 290.39% приросту порівняно з 2022 роком. Це вказує на значне покращення фінансових результатів у 2023 році.

Адміністративні витрати у 2022 році зросли до 667 тис. грн порівняно з 611 тис. грн у 2021 році. У 2023 році ці витрати продовжили зростати до 705

тис. грн. Зростання адміністративних витрат може свідчити про збільшення витрат на управління і операційну діяльність.

Витрати на збут у 2022 році знизилися до 46 тис. грн порівняно з 69 тис. грн у 2021 році, а у 2023 році ще знизилися до 43 тис. грн. Це вказує на певну оптимізацію витрат на збут.

Інші операційні витрати у 2022 році знизилися до 151 тис. грн порівняно з 867 тис. грн у 2021 році. У 2023 році ці витрати зросли до 219 тис. грн. Зниження у 2022 році могло бути тимчасовим, а зростання у 2023 році вказує на повернення до попередніх рівнів витрат.

Чистий прибуток у 2022 році знизився до 10260 тис. грн порівняно з 21400 тис. грн у 2021 році. У 2023 році чистий прибуток знизився ще більше до 9170 тис. грн. Це свідчить про тривалу тенденцію до зниження прибутковості компанії протягом аналізованого періоду.

Зменшення чистого прибутку ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» у 2022-2023 рр. було спричинене кількома ключовими факторами:

Значне зростання собівартості реалізованої продукції у 2023 році, що суттєво зменшило валовий прибуток. Зниження доходів у 2022 році, що мало негативний вплив на фінансові результати, хоча у 2023 році спостерігалось відновлення. Збільшення адміністративних витрат, які зросли у 2023 році порівняно з попередніми роками. Коливання інших операційних витрат, що також вплинуло на загальний фінансовий результат.

Для покращення фінансових показників підприємству необхідно зосередитися на зменшенні собівартості продукції, оптимізації адміністративних витрат та пошуку додаткових джерел доходів. Фінансовий аналіз ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» за період з 2021 по 2023 рік виявив, що компанія зіткнулася з низкою серйозних викликів, особливо у 2022 році, однак змогла частково відновити свої позиції у 2023 році.

Попри відновлення доходів, чистий прибуток у 2023 році не досяг рівня 2021 року, що свідчить про зростання витрат або зменшення маржі. Це підкреслює важливість детального аналізу фінансових результатів діяльності підприємства, який включає всебічний аналіз прибутку та рентабельності. Для



виконання цього аналізу використовуються як специфічні, так і загальнонаукові методи, які були детально описані в попередніх розділах.

Зниження доходів у 2022 році може бути обумовлене низкою зовнішніх економічних або ринкових факторів, таких як зміна кон'юнктури ринку, зростання конкуренції або макроекономічні шоки. У 2023 році спостерігалось зростання собівартості продукції, що може бути пов'язано з відновленням обсягів виробництва та збільшенням вартості ресурсів. Це вимагає розробки ефективних стратегій зниження собівартості, зокрема через оптимізацію виробничих процесів та впровадження інновацій.

Постійне зростання адміністративних витрат вказує на необхідність перегляду ефективності управління цими витратами. Підприємству слід провести аудит адміністративних процесів та виявити можливості для їх оптимізації. Зниження інших операційних доходів у 2022 та 2023 роках також негативно вплинуло на загальний фінансовий результат. Це може бути пов'язано з втратою певних джерел доходів або зменшенням доходів від неосновної діяльності.

Для забезпечення стабільного фінансового зростання у майбутньому підприємству необхідно впроваджувати стратегічні заходи, спрямовані на диверсифікацію джерел доходів, підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів. Зокрема, слід розглянути можливості виходу на нові ринки, розширення асортименту продукції, залучення інвестицій для модернізації виробництва та впровадження сучасних технологій управління.

Таким чином, для досягнення стабільного фінансового зростання у майбутньому, підприємству слід зосередитися на оптимізації витрат, пошуку нових джерел доходів та підвищенні ефективності управлінських та виробничих процесів. Це дозволить забезпечити конкурентоспроможність на ринку та стійкий розвиток компанії..

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «ДИСТРИБУЦІЙНА СЕРВІСНА КОМПАНІЯ»

#### **3.1. Методика оцінки конкурентоздатності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»**

Розглядаючи підприємство як об'єкт довгострокового інвестування, особливу увагу слід приділяти процесу управління активами та капіталом, що спрямовані на забезпечення стійкого зростання прибутковості. Одним із ключових інструментів для оцінки впливу окремих факторів на фінансовий результат є показник левериджу, або важеля. Важіль, з точки зору менеджменту, розглядається як певний фактор, незначна зміна якого може суттєво вплинути на фінансовий результат підприємства.

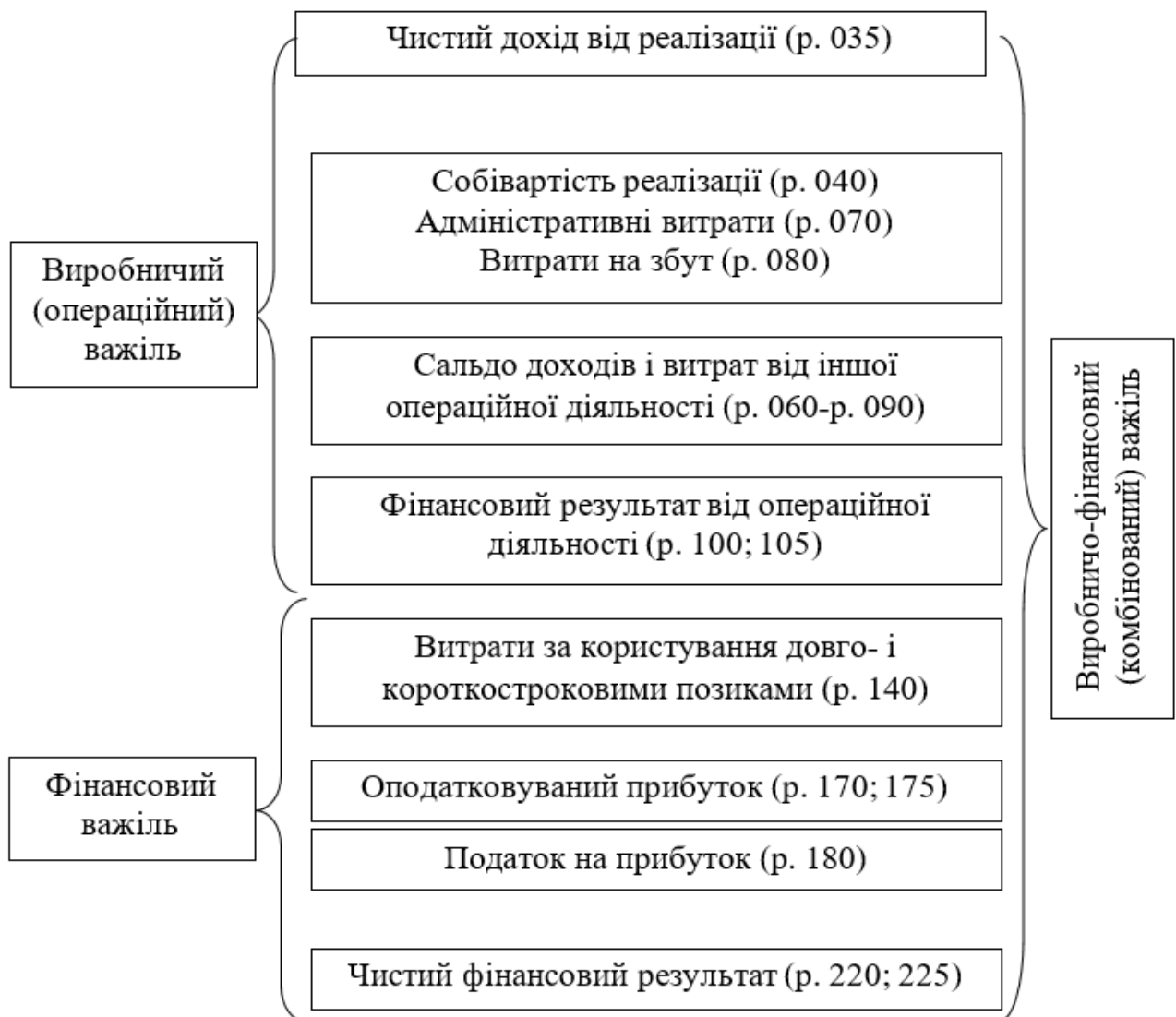
В залежності від факторів, що використовуються для розрахунку, розрізняють три основні види важелів: операційний, фінансовий та комбінований. Інформаційною основою для їхнього розрахунку є звіт про фінансові результати.

Операційний важіль (або виробничий важіль) пов'язаний з чистим доходом та витратами, які виникають у процесі його отримання. Він демонструє потенціал підприємства впливати на величину доходу шляхом зміни обсягу виробництва та структури поточних витрат. Цей важіль показує, наскільки ефективно підприємство може збільшити свої доходи за рахунок оптимізації виробничих процесів і зниження витрат.

Фінансовий важіль характеризує взаємозв'язок між чистим прибутком, прибутком від операційної діяльності та структурою капіталу. Він показує, як зміни у структурі фінансування підприємства (наприклад, збільшення частки позикового капіталу) впливають на його чистий прибуток. Використання фінансового важеля дозволяє підприємству збільшувати прибутковість на власний капітал, однак також підвищує ризик фінансової нестабільності.

Комбінований важіль інтегрує вплив обох попередніх важелів. Він дозволяє оцінити загальний ефект від змін як у виробничих, так і у фінансових показниках підприємства. Комбінований важіль є ключовим показником, який дозволяє управляти ризиками та приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного розвитку підприємства.

Використання показників левериджу у фінансовому аналізі дозволяє підприємству більш точно оцінювати вплив різних факторів на його фінансовий стан та приймати стратегічно обґрунтовані рішення для забезпечення сталого розвитку та підвищення прибутковості. Управління активами та капіталом, орієнтоване на оптимізацію витрат та зростання доходів, є ключовим фактором успішної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.



**Рис. 3.1. Показники впливу важелів на загальногосподарські фінансові результати [21]**

Для кількісної оцінки операційного важеля на практиці використовуються різні методики. Однією з них є співвідношення постійних і змінних витрат, що дозволяє визначити частку постійних витрат, які не залежать від обсягів виробництва. Інший підхід включає відношення темпу зміни прибутку від операційної діяльності до темпу зміни обсягу реалізації у фізичних одиницях, відомий як коефіцієнт еластичності. Ще один метод полягає у визначенні відношення чистого прибутку до постійних витрат.

Для оцінки впливу операційного важеля на прибуток ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» використовуватимемо наступну формулу:

$$K_{op} = MD / NP \quad (3.1)$$

де:  $K_{op}$  – коефіцієнт операційного важеля,

MD – маржинальний дохід,

NP – чистий прибуток.

Після розгляду теоретичних аспектів важеля, приступимо до проведення оцінки відповідних показників за даними ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» за період 2021-2023 рр. Для цього будуть використані інформаційні джерела, зокрема форма № 1 «Баланс» (див. дод. А) та форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1**

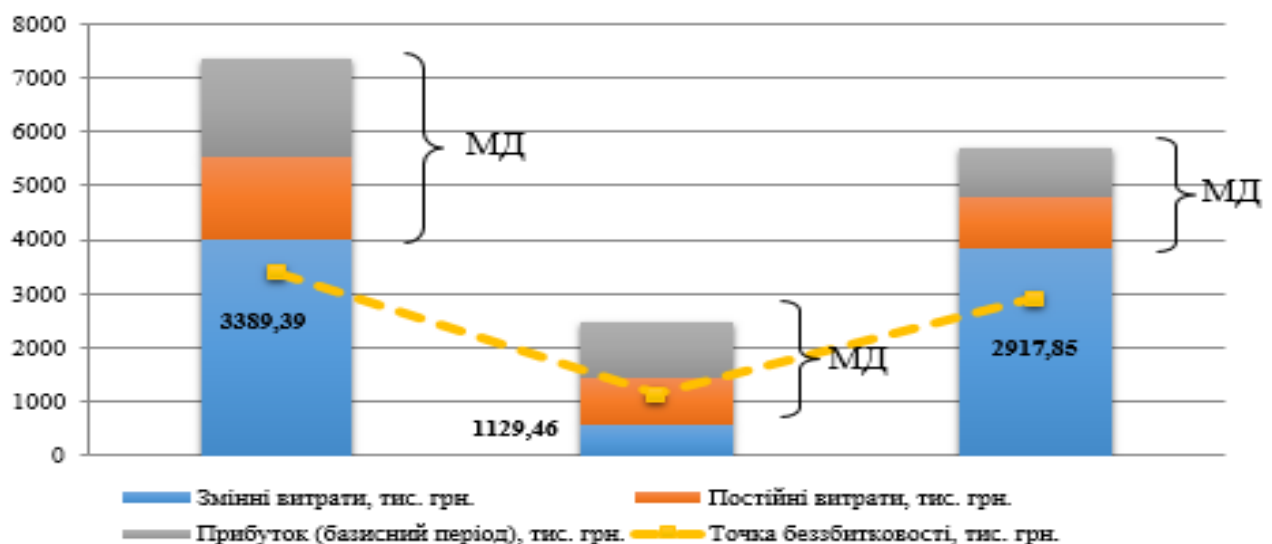
**Аналіз операційного важеля ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» у 2021-2023 рр.**

Показники\Роки	2020	2021	2022
Виручка від продажу, тис. грн.	8260	2802	6533
Фіксовані витрати, тис. грн.	1737	979	1105
Прямі витрати, тис. грн.	4490	659	4368
Операційний прибуток, тис. грн.	2033	1164	1060
Маржа від продажів, тис. грн.	3770	2143	2165
Індекс маржинальності	0,5	0,9	0,4
Критичний обсяг продажів, тис. грн.	3806,3	1280,1	3335,7
Міцність фінансової позиції, тис. грн.	4453,4	1521,6	3197,7
Коефіцієнт оперативного впливу, %	2,1	2,1	2,3

Джерело: складено за даними ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»

При розрахунку точки беззбитковості застосовуються методи розподілу витрат на постійні і змінні, а також показник маржинального доходу. Точка беззбитковості визначається шляхом порівняння суми чистого доходу від реалізації та змінних витрат.

При аналізі фінансових показників підприємства, необхідно враховувати, що точка беззбитковості залежить від численних факторів, таких як виробничі витрати, ціна реалізації, адміністративні витрати та інші. Це лише один з показників, який слід розглядати в комплексі з іншими фінансовими та операційними показниками для отримання повної картини. Крім того, необхідно враховувати стратегічні та економічні чинники, які можуть впливати на ці показники і їх динаміку. Цей підхід дозволить більш точно оцінити фінансовий стан підприємства і визначити напрямки для подальшого розвитку та оптимізації діяльності (рис. 3.2).



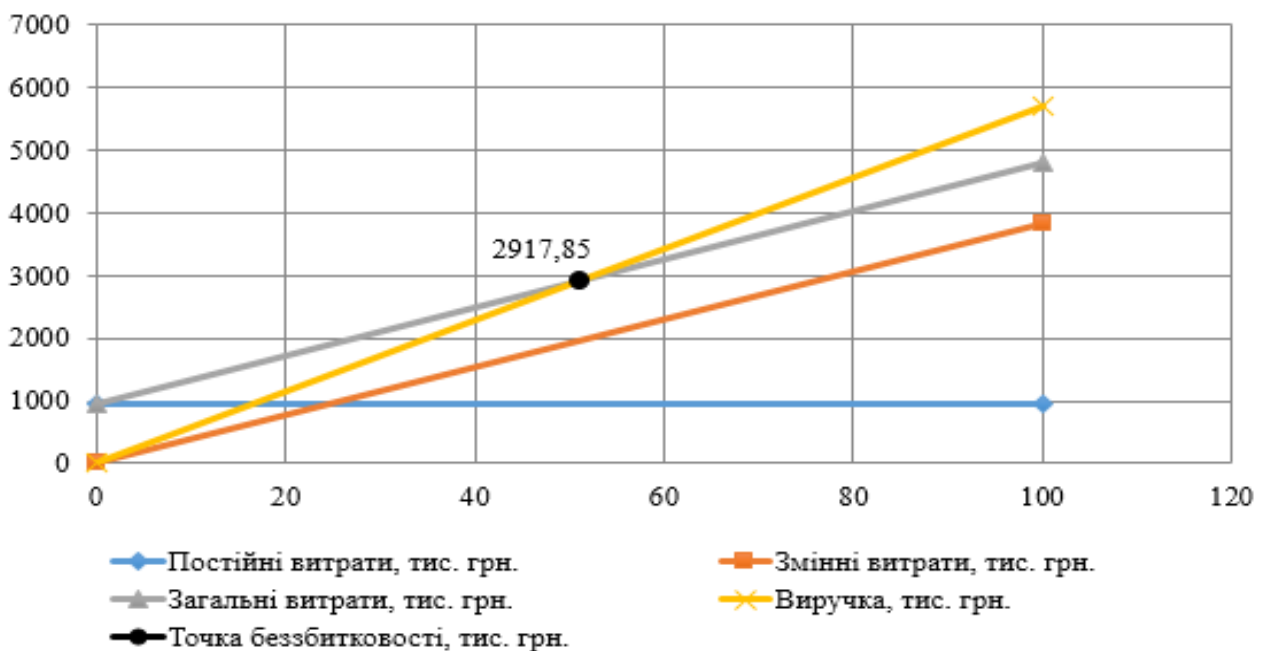
**Рис. 3.2. Динаміка складових операційного важеля ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» у 2021-2023 рр.**

Протягом досліджуваного періоду сила дії операційного важеля для нашого підприємства залишалася відносно стабільною і становила 1,6-1,9%. Це означає, що при плануванні діяльності на 2024 рік, за інших рівних умов, можна очікувати зростання чистого прибутку на 2,4% при збільшенні доходу від реалізації на 1%.

Аналіз показує значне збільшення точки беззбитковості у 2021 році, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів, зниження витрат або

інших заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Проте, у 2022 році спостерігалось знову підвищення точки безбитковості, що може свідчити про наявність витратних факторів або ускладнення умов на ринку. Це вимагає ретельного аналізу для виявлення причин і розробки заходів щодо стабілізації фінансових показників підприємства.

Розрахунковий коефіцієнт демонструє високий ступінь залежності доходів компанії від її комерційної активності. Відповідно, керівництво повинно акцентувати увагу на посиленні обсягів продажів фінішної продукції, що сприятиме збільшенню виручки, ідеально в межах не менше ніж 3 мільйони гривень, як це ілюстровано на діаграмі (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. - Оцінка впливу операційного важеля ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» у 2023 році**

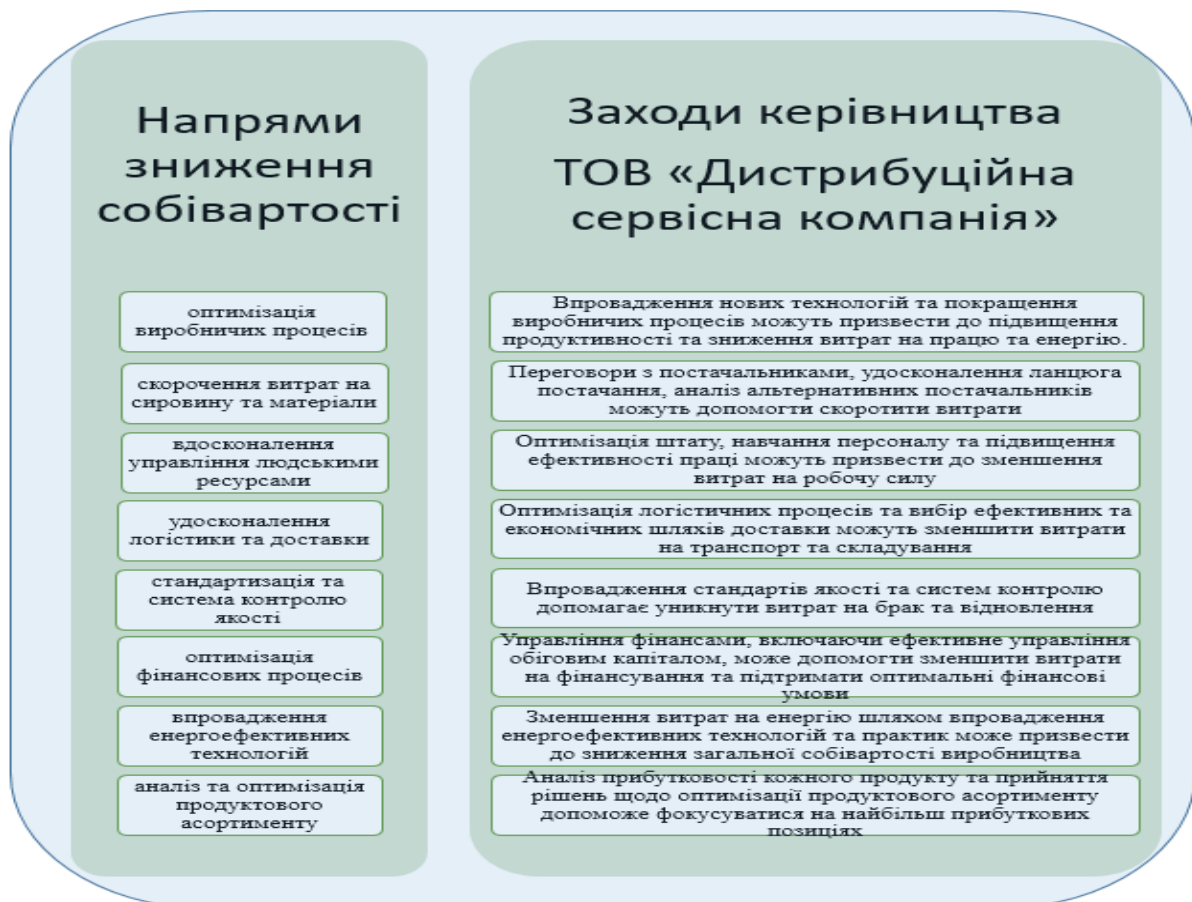
Операційний важіль (%) або фактор оперативного левериджу є важливим показником для оцінки впливу змін у обсязі виробництва чи продажу на операційний прибуток підприємства. Протягом аналізованого періоду спостерігається незначне коливання цього показника. Зменшення операційного важеля у 2021 році може свідчити про менш ефективний вплив змін у виробничій діяльності на операційний прибуток у порівнянні з попереднім роком.

Зростання операційного важеля у 2022 році вказує на підвищення ефективності операцій та збільшення чутливості операційного прибутку до змін

у обсязі виробництва чи продажу. Це означає, що компанія змогла краще використовувати свої виробничі можливості для підвищення прибутковості.

Варто зазначити, що операційний важіль безпосередньо залежить від структури витрат компанії. Низький показник операційного важеля вказує на значний вплив фіксованих витрат на прибуток, тоді як високий показник може свідчити про більшу чутливість прибутку до змін у продажах чи виробництві. Для повного розуміння впливу операційного важеля необхідно розглядати його разом з іншими фінансовими показниками підприємства та враховувати зміни у фінансових та економічних умовах.

У цьому контексті, доцільно переглянути прямі витрати компанії та знайти способи зниження собівартості продукції. Зниження собівартості є ключовим етапом стратегічного управління підприємством, що може підвищити конкурентоспроможність, збільшити прибутковість та забезпечити стійкість в умовах ринкових викликів. Основні напрямки зниження собівартості для ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» представлені у таблиці 3.2.



**Рис. 3.2. - Рекомендації щодо зменшення питомої собівартості продукції ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»**

Зниження собівартості – це складний процес, який потребує стратегічного аналізу для визначення оптимальних заходів, що враховують специфіку кожного підприємства та галузі. Одним із ключових інструментів управління фінансовими результатами є фінансовий важіль, який дозволяє оптимізувати співвідношення власного і позикового капіталу для максимізації чистого прибутку.

У господарській практиці підприємств застосовуються два основні підходи до кількісної оцінки фінансового важеля. Перший підхід передбачає оцінку співвідношення власного і позикового капіталу. Другий підхід використовує співвідношення темпу зміни чистого прибутку до темпу зміни валового прибутку для кількісного оцінювання наслідків при розвитку бізнесу.

Коефіцієнт фінансового важеля відображає співвідношення темпів приросту чистого та валового прибутку і розраховується за формулою:

$$K_{f.l.} = \frac{I_{NP}}{I_{OP}}$$

де:  $K_{f.l.}$  – коефіцієнт фінансового важеля,

$I_{NP}$  – темп приросту чистого прибутку,

$I_{OP}$  – темп приросту прибутку від операційної діяльності.

Аналіз рівня та динаміки фінансового результату підприємства показав, що показники чистого прибутку та прибутку від операційної діяльності співпадають, що робить аналіз коефіцієнта фінансового важеля недоцільним, оскільки він дорівнює одиниці.

Крім коефіцієнта фінансового важеля, широко використовується показник ефекту фінансового важеля, який оцінює ефективність залучення позикового капіталу і характеризує раціональну позикову політику. Цей показник вказує на додатковий прибуток на власний капітал за різних варіантів його структури.

Ефект фінансового важеля розраховується за формулою:

$$E_{f.l.} = \left( \frac{NP}{\sum(EK+DK)} - I \right) \times (1 - T) \times \frac{DK}{EK}$$

де: NP – чистий прибуток,



Основними компонентами формули ефекту фінансового важеля є податковий коректор (1 - T) та структура капіталу DK/ЕК. В західній практиці оптимальним значенням цього показника вважається 30-50%.

Враховуючи наявні дані щодо частки податку на прибуток, недоцільно застосовувати податковий коректор при обчисленні ефекту фінансового важеля. Також варто прийняти умовну константу для вартості залучення капіталу на рівні 20%.

**Таблиця 3.3**

**Аналіз фінансового важеля ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»  
у 2021-2023 рр.**

Показник	2020	2021	2022
Загальна вартість капіталу, тис. грн.	15754,0	15602,4	16869,6
Акціонерний капітал, тис. грн.	7193,9	8863,2	10045,9
Залучені кошти, тис. грн.	8560,1	6739,2	6823,8
Чистий дохід, тис. грн.	2032,6	1164,0	1059,7
Прибутковість капіталу, %	14,5	8,5	7,2
Прибутковість власного капіталу, %	31,7	14,9	12,1
Прибутковість позикового капіталу, %	26,7	19,6	17,8
Вартість залучених коштів, %	22,5	22,7	22,9
Ефект фінансового левериджу	-9,5	-10,8	-10,7

Джерело: складено за даними ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія».

Результати таблиці вказують на негативний показник ефекту фінансового важеля в межах 7,4-8,6%, що свідчить про не вигідність залучення позикового капіталу при його вартості 20%. Це призводить до зменшення прибутку на 9,42 копійки на кожен залучену гривню. Основною причиною цього є низька рентабельність капіталу базового підприємства, яка постійно знижується. Наприклад, для 2023 року межа доцільності залучення позикового капіталу становить 6,3%, що є практично недосяжним, оскільки такий відсоток є занадто низьким для банківського кредитування або інших фінансових інструментів (випуск облігацій, векселів).

Таким чином, аналіз операційного та фінансового важеля ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» показує двояку картину. З одного боку, є

перспектива збільшення обсягів реалізації, що принесе 2,1 грн прибутку на кожну гривню збільшення чистого доходу. З іншого боку, залучення позикових коштів в наступному періоді є недоцільним, оскільки це призведе до зниження чистого фінансового результату на 9,42 копійки на кожну залучену гривню (за умови платності капіталу). Відсутність впливу коефіцієнта фінансового важеля та податкового коректора у формулі ефекту фінансового важеля пов'язана з тотожністю показників прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку базового підприємства за досліджуваний період.

Основною причиною такої ситуації є концентрація підприємства на прибутку від операційної діяльності та низька загальна рентабельність капіталу. Це підкреслює необхідність зосередження на збільшенні ефективності операційної діяльності та оптимізації витрат для поліпшення загальної фінансової стійкості компанії.

### **3.2. Модель внутрішнього регулювання конкурентоздатності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»**

Модель внутрішнього регулювання конкурентоспроможності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія»

#### *1. Визначення цілей та стратегій*

Мета: Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку дистрибуції та сервісного обслуговування.

Стратегії:

Збільшення частки ринку

Підвищення якості сервісу

Оптимізація операційних витрат

Інноваційний розвиток

Підвищення задоволеності клієнтів

#### *2. SWOT-аналіз*

Сильні сторони:

Широка мережа дистрибуції

Висококваліфікований персонал

Сильний бренд

Налагоджені відносини з постачальниками

Слабкі сторони:

Висока залежність від ключових постачальників

Недостатня інноваційна активність

Високий рівень витрат

Можливості:

Розширення асортименту продукції

Вихід на нові ринки

Використання нових технологій

Загрози:

Зростання конкуренції

Зміни в законодавстві

Економічні кризи

### *3. Впровадження Balanced Scorecard*

Фінансова перспектива:

Ціль: Підвищити рентабельність

КPI: Рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE)

Дії: Оптимізація витрат, підвищення ефективності використання активів

Клієнтська перспектива:

Ціль: Підвищити задоволеність клієнтів

КPI: Індекс задоволеності клієнтів, Net Promoter Score (NPS)

Дії: Покращення якості обслуговування, впровадження програм лояльності

Внутрішні бізнес-процеси:

Ціль: Оптимізувати операційні процеси

KPI: Коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості

Дії: Автоматизація процесів, підвищення ефективності управління запасами

Навчання та зростання:

Ціль: Підвищити кваліфікацію та мотивацію працівників

KPI: Продуктивність працівників, рівень плинності кадрів

Дії: Навчальні програми, мотиваційні заходи

#### *4. Використання методики PEST-аналізу*

Політичні фактори:

Аналіз змін у законодавстві, що впливають на дистрибуцію

Розробка планів дій у випадку змін регуляторної політики

Економічні фактори:

Моніторинг макроекономічних показників

Адаптація цінової політики до змін на ринку

Соціальні фактори:

Вивчення змін у поведінці споживачів

Розробка маркетингових стратегій, що враховують соціальні тенденції

Технологічні фактори:

Впровадження новітніх технологій у дистрибуцію та обслуговування

Інвестування в дослідження та розробки

#### *5. Бенчмаркінг*

Порівняння ключових показників діяльності з провідними конкурентами

Ідентифікація кращих практик у галузі

Впровадження змін на основі аналізу бенчмаркінгу

#### *6. Постійний моніторинг та аналіз*

Дії:

Регулярний перегляд та коригування стратегій

Впровадження системи моніторингу KPI

Використання сучасних інформаційних систем для збору та аналізу даних

## *7. Комунікація та звітність*

Дії:

Регулярні звіти для керівництва щодо виконання стратегічних цілей

Прозора комунікація з працівниками щодо змін та досягнень

Залучення всіх рівнів організації до процесу вдосконалення

Висновок

Реалізація цієї моделі допоможе ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» ефективно регулювати свою конкурентоспроможність, покращуючи внутрішні процеси, адаптуючись до зовнішніх факторів та підвищуючи задоволеність клієнтів.

Наведена модель може стати базою для подальших обговорень та ухвалення стратегічних рішень щодо підвищення прибутковості підприємства. Для забезпечення точнішого і всебічного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Дистрибуційна Сервісна Компанія» рекомендується вдосконалити існуючу методику оцінки.

1. Комплексний підхід до аналізу: Необхідно поєднувати різні методи аналізу, щоб отримати повнішу картину конкурентоспроможності підприємства. Це включає інтеграцію горизонтального та вертикального аналізу для оцінки динаміки та структури показників. Використання коефіцієнтного аналізу для оцінки фінансової стабільності та порівняльного аналізу для визначення позиції компанії на ринку також є важливими аспектами цього підходу.

2. Розширення показників аналізу: Для отримання більш детальної інформації про конкурентоспроможність компанії слід включити додаткові показники. Зокрема, індекси задоволеності клієнтів, оцінку якості продукції, аналіз частки ринку та визначення індексу конкурентоспроможності за допомогою інтегральних показників. Ці додаткові параметри допоможуть виявити слабкі місця та визначити потенційні напрямки для вдосконалення.

3. Використання бенчмаркінгу: Застосування бенчмаркінгу дозволить порівнювати діяльність компанії з провідними конкурентами в галузі. Це

включає визначення ключових показників ефективності (KPI), порівняння з середньогалузевими стандартами та лідерами ринку. Такий підхід допоможе ідентифікувати кращі практики та впровадити їх у власну діяльність.

4. Аналіз зовнішнього середовища: Для всебічного аналізу слід розширити оцінку за рахунок аналізу зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Це можна зробити за допомогою SWOT-аналізу, який виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози. Також доцільно використовувати PEST-аналіз, який оцінює вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність компанії.

5. Факторний аналіз: Поглиблений факторний аналіз дозволить визначити вплив окремих факторів на конкурентоспроможність. Це включає аналіз впливу цінової політики, оцінку витрат на маркетинг та рекламу, а також визначення впливу інновацій та інвестицій у розвиток. Такий підхід допоможе краще розуміти, які чинники мають найбільший вплив на конкурентоспроможність і як їх можна оптимізувати.

Реалізація цих рекомендацій дозволить ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» значно покращити свою конкурентоспроможність. Вдосконалення методики оцінки, розширення показників аналізу, застосування бенчмаркінгу, аналіз зовнішнього середовища та поглиблений факторний аналіз допоможуть виявити потенційні напрямки для покращення та розробити ефективні стратегії для досягнення стабільного розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виходячи з результатів проведених в роботі теоретико-практичних досліджень з аналізу конкурентоздатності підприємства, сформульовано ряд висновків та пропозицій:

1. Конкурентоздатність підприємства є комплексною характеристикою, що визначає його здатність ефективно функціонувати на ринку. Вона включає якість продукції, цінову політику, інноваційність, маркетингову стратегію та рівень обслуговування. Для досягнення високого рівня конкурентоздатності необхідно забезпечити ефективне управління цими аспектами, що дозволить підприємству утримувати свої позиції на ринку та розвиватися в умовах жорсткої конкуренції. Основними факторами, що впливають на конкурентоздатність підприємства, є виробничі можливості, фінансові ресурси, інноваційна діяльність, маркетингова стратегія та людські ресурси. Високий рівень технологічного розвитку, фінансова стабільність, здатність до інновацій, ефективна збутова політика та кваліфікований персонал є ключовими елементами, що забезпечують переваги над конкурентами.

2. Для оцінки конкурентоздатності підприємства використовуються різні методи, серед яких порівняльний аналіз, SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Порівняльний аналіз дозволяє оцінити основні показники діяльності підприємства порівняно з конкурентами, SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а PEST-аналіз оцінює вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства.

3. Використання різних стратегій підвищення конкурентоздатності дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових умов. Стратегія диференціації спрямована на надання унікальних характеристик продукції або послуг, стратегія лідерства у витратах забезпечує можливість пропонувати продукцію за нижчими цінами, а стратегія фокусування дозволяє концентруватися на вузькому сегменті ринку для досягнення значних конкурентних переваг. Інновації відіграють ключову роль у забезпеченні

довгострокової конкурентоздатності підприємства. Вони дозволяють створювати нові продукти, оптимізувати процеси та покращувати якість обслуговування. Впровадження інноваційних технологій і розробка нових продуктів сприяють підвищенню лояльності клієнтів, розширенню ринкової частки та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

4. Аналіз фінансових показників ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» за 2021-2023 роки показав, що компанія зіткнулася з значними викликами, особливо у 2022 році, але зуміла частково відновити свої позиції у 2023 році. Зниження доходів у 2022 році було компенсоване їх зростанням у 2023 році. Однак, чистий прибуток у 2023 році не досяг рівня 2021 року, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення методик оцінки конкурентоздатності та управління витратами. Розширення показників аналізу, використання бенчмаркінгу та факторного аналізу дозволить підприємству краще адаптуватися до ринкових умов і підвищити свою ефективність.

5. За період 2021-2023 років ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» зазнало значних змін у фінансових показниках. Так, доходи від реалізації продукції знизилися з 64,950 тис. грн у 2021 році до 21,160 тис. грн у 2022 році, що становить падіння на 67,4%. У 2023 році доходи зросли до 61,440 тис. грн, що означає відновлення на 190,36% порівняно з 2022 роком. Такі зміни вказують на необхідність стабілізації фінансової діяльності компанії та пошуку нових ринків збуту. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» також зазнала значних змін протягом аналізованого періоду. У 2021 році вона становила 35,580 тис. грн, у 2022 році знизилася до 5,810 тис. грн, а у 2023 році зросла до 38,210 тис. грн. Це свідчить про збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції у 2023 році, що вплинуло на собівартість

6. Впровадження сучасних методів управління та технологій є критичним для підвищення конкурентоздатності підприємства. Використання передових інформаційних систем і автоматизація процесів можуть значно покращити ефективність управління ресурсами, скоротити витрати та підвищити якість



продукції та послуг. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню ринкової частки та зміцненню позицій підприємства на ринку.

7. Людські ресурси є одним з найважливіших факторів конкурентоздатності підприємства. Висококваліфікований і мотивований персонал здатний забезпечити ефективне виконання виробничих завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства. Інвестиції в навчання та розвиток працівників, а також створення сприятливих умов праці є необхідними для збереження та розвитку кадрового потенціалу.

8. Для підвищення конкурентоздатності ТОВ «Дистрибуційна сервісна компанія» рекомендується розробити та впровадити комплексну стратегію розвитку, що включатиме: впровадження інноваційних технологій та оптимізацію виробничих процесів; розробку та реалізацію ефективної маркетингової стратегії для розширення ринкової частки; підвищення рівня кваліфікації персоналу через організацію навчальних програм та тренінгів; проведення регулярного моніторингу ринкових умов і конкурентів для своєчасного коригування стратегії розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.
2. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018. 262 с.
3. Бутко М.П. Модернізація виробничої інфраструктури машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3860>.
4. Бондаренко А.Є., Голуб В.О., Котяк В.В. Удосконалення стратегій управління операційними, логістичними та конкурентними аспектами для забезпечення ефективності виробництва та маркетингу підприємства. / А.Є. Бондаренко, В.О. Голуб, В.В. Котяк // Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф.: Полтава, 16.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.252-254.
5. Дєєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник.– К.: Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.
6. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук Київ, 2006. 45 с.
7. Кобєлева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
8. Кобєлева Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків: НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.
9. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2008. – № 2, с. 74-80.

10. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н.С. Крас-нокутська. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
11. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: “Хай – Тек Прес”, 2008. – 336 с.
12. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
13. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.
14. Олійник, Т., & Коноплянко, Д. (2023). Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>
15. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іваненко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ. 2007. 348 с.2.
16. Перерва П.Г., Кобелева Т.О, Ткачова Н.П. Збалансована система показників інноваційної інвестиційної політики промислового підприємства // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. –Харків : НТУ "ХПІ". –2015. –№ 60 (1169). –С. 50-54. –52 с.
17. Перерва П.Г. Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. –Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 89-94
18. Рера Т., Чернюк Л. Потенціал модернізації як базис ефективного соціально-економічного розвитку країни в контурі від-творювальних процесів. 2017. Вип. 44. Ч. I. С. 42–49.
19. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

20. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.
21. Akyurt, İ.Z.; Kuvvetli, Y.; Deveci, M. Enterprise resource planning in the age of industry 4.0: A general overview. In *Logistics 4.0*; CRC Press: Boca Raton, FL, USA, 2020; pp. 178–185.
22. Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones. Irwin, Homewood, 1971, 245 p
23. Bahatska, N. M. (2016). Suchasnyi pidkhid do otsinky sutnosti resursnoho potentsialu pidprijemstva [A modern approach to assessing the essence of the resource potential of the enterprise]. *Economy and society*, 3, 134–139 [in Ukrainian].
24. Balaniuk, I. F., Shelenko, D. I., Biloshkurskyi, M. V., Povorozniuk, I. M., & Slatvinska, L. A. (2021). Intehrovanyi pidkhid do otsinky efektyvnosti biznesu pidprijemstv [integrated approach to evaluation of business efficiency of enterprises]. *Theory of management and research of rural business and infrastructure development*, 42(4), 486–496 [in Ukrainian].
25. Barth, C.; Koch, S. Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects. *Ind. Manag. Data Syst.* 2019, 119, 656–675.
26. Bazyliuk, V. B., & Bazyliuk, K. F. (2021). A methodical approach to the integrated assessment of the competitive potential of a manufacturing enterprise. *Economy and Society*, vol. 25. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85>
27. Chen, M., & Miller, D. (2012.) *Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform*. *Academy of Management Annals*, vol. 6 (June), pp. 1–89.
28. Cignitas, C P., Arevalo, J A T., & Crusells, J V. (2021, December 31). *Balanced Scorecard: The Key to Employee Well-Being the Impact of Balanced Scorecard on Employee Well-Being: The Case of State of Michigan-USA*. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i12/167392-405656-2-sm>
29. De Clercq, M. (2006). *Economie Toegelicht*. Antwerp: Garant Uitgevers.

30. De Soete, W. Towards a Multidisciplinary Approach on Creating Value: Sustainability through the Supply Chain and ERP Systems. *Systems* **2016**, 4, 16.
31. Gosselin, D., Leysen, J., & Verbeke, T. (2007). Protecting a Nation's Economic Potential: Proposal for a Scientific Research Agenda. *EJIS*, vol. 1.
32. Haddara, M.; Elragal, A. The Readiness of ERP Systems for the Factory of the Future. *Procedia Comput. Sci.* **2015**, 64, 721–728.
33. Hasan, M.S.; Ebrahim, Z.; Mahmood, W.H.W.; Ab Rahman, M.N. Sustainable-ERP System: A Preliminary Study on Sustainability Indicators. *J. Adv. Manuf. Technol.* **2017**, 11, 61–74.
34. Honchar, M. V. (2016). Obgruntuvannia strukturyzatsii resursnoho potentsialu pidpriemstva [Substantiation of structuring the resource potential of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Polissya*, 2, 108- 113 [in Ukrainian].
35. Jaoua, F., & Radouche, T. (2014, July 25). The Moderating Role of Leader Skills on the Relationship between Strategic Management and Global Performance: An Empirical Study. <https://scite.ai/reports/10.5539/ibr.v7n8p59>
36. Jayender, P.; Kundu, G.K. Intelligent ERP for SCM Agility and Graph Theory Technique for Adaptation in Automotive Industry in India. *Int. J. Syst. Assur. Eng. Manag.* **2021**, 1–22.
37. Kocziszky György, Somosi Veres M., Kobieliava T.O. Reputational compliance. Дослідження та оптимізація економ. процесів «Оптимум–2017» : тр. 13-ї Міжнар. конф. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 140–143.
38. Kosch, O., & Szarucki, M. (2020, April 15). Transatlantic affiliations of scientific collaboration in strategic management: a quarter-century of bibliometric evidence. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12395>
39. Kustrich, L. O. (2017). Osnovni zasady pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia ta vykorystannia potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv [Basic principles of improving the efficiency of management and use of the potential of agricultural enterprises]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser. Economic sciences*, 27(2), 19-22 [in Ukrainian].

40. Latysheva, O. V. (2018). Resursnyi potentsial pidpriemstva: sutnist, skladovi ta osoblyvosti upravlinnia elementamy zabezpechennia staloho rozvytku [Resource potential of the enterprise: essence, components and features of management of elements of maintenance of sustainable development]. *Economic Bulletin of Donbass*, 3, 126-130 [in Ukrainian].
41. Majstorovic, V.; Stojadinovic, S.; Lalic, B.; Marjanovic, U. ERP in Industry 4.0 Context. In *Proceedings of the FIP WG 5.7 International Conference, APMS 2020*, Novi Sad, Serbia, 30 August–3 September 2020; pp. 287–294.
42. Malashevskiy, M., & Malashevskaya, O. (2021, November 9). THE AIMS AND TRENDS OF THE SUSTAINABLE LAND TENURE FORMATION IN UKRAINE: THE SPATIAL ASPECT. <https://scite.ai/reports/10.3846/gac.2021.12791>
43. Maříková, M., Rolínek, L., Vrchota, J., & Řehoř, P. (2022, July 18). Determination of the Level of Strategic Management in SMEs. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.296>
44. Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 23(2), pp. 311–331.
45. Nagpal, S.; Kumar, A.; Khatri, S.K. Relative Importance of CSF in ERP Implementation Strategy: A Multi-Participant AHP Approach. *Int. J. Bus. Inf. Syst.* **2018**, 27, 105–122.
46. Nevrotskyi, N. O. (2017). Otsinka efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu pidpriemstva [Estimation of efficiency of use of resource potential of the enterprise]. *Interscience*, 1(23), 97–101 [in Ukrainian].
47. Paul, S.; Ali, S.M.; Hasan, M.A.; Paul, S.K.; Kabir, G. Critical Success Factors for Supply Chain Sustainability in the Wood Industry: An Integrated PCA-ISM Model. *Sustainability* **2022**, 14, 1863.

## **ДОДАТКИ**

Форма N 1	Код за ДКУД	1801001	
Актив	Код ряду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
<b>Нематеріальні активи:</b>			
залишкова вартість	010	0	0
первісна вартість	011	0	0
накопичена амортизація	012	0	0
Незавершене будівництво	020	1.6	0
<b>Основні засоби:</b>			
залишкова вартість	030	1133.1	1266.7
первісна вартість	031	3542.6	3761.6
знос	032	2409.5	2494.9
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
<b>інші фінансові інвестиції</b>			
інші фінансові інвестиції	045	3	3
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>1137.7</b>	<b>1269.7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
<b>Затаси:</b>			
виробничі запаси	100	112.9	189.2
товари на виробничому віддалі	110	0	0
незавершене виробництво	120	0	0
готова продукція	130	576.3	369.5
товари	140	9.8	13.7
Векселі одержані	150	0	0
<b>Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:</b>			
чиста реалізаційна вартість	160	53.7	84.5
первісна вартість	161	53.7	84.5
резерв сумнівних боргів	162	0	0
<b>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</b>			
з бюджетом	170	0	0.7
за виданими авансами	180	0	0
з нарахованих доходів	190	0	0



з нарахованих доходів	190	0	0
із внутрішніх резервів	200	0	0
Інші поточні дебіторська заборгованість	210	55.3	116.6
Поточні фінансові зобов'язання	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти			
в національній валюті	230	1.8	17.6
в іноземній валюті	240	0	0
Інші обороти активи	250	25.1	50.5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>834.9</b>	<b>842.3</b>
III. Витрати майбутніх періодів	270	1.8	2.4
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>1974.4</b>	<b>2114.4</b>

Позив	Код рахунок	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	306	306
Паісовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	1271.3	1271.3
Резервний капітал	340	6	36
Нерозподілений прибуток (непокрита збиток)	350	7	37
Нерозподілений прибуток (непокрита збиток)	350	7	37
Неоплачений капітал	360	0	0
Випушений капітал	370	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>1590.3</b>	<b>1650.3</b>
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення витрат персоналу	400	24.4	30.5
Інші забезпечення	410	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	<b>24.4</b>	<b>30.5</b>
III. Договірні зобов'язання			
Договірні кредитні зобов'язання	440	0	0
Інші договірні фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші договірні зобов'язання	470	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредитні зобов'язання	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	52	21.3
Поточні зобов'язання за розрахунками			

**Основні показники діяльності підприємства за 2021, 2022 та 2023 роки**

Показники	2021р		2022р		2023р		Відхилення 2023р				Темп приросту 2023р	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	від 2021		від 2022		до 2021	до 2022
							тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Доход від реалізації готової продукції	7184	76.77	6415	79.07	6415	91.51	-769	-10.7	+3737	+139.5	-10.71	+139.5
Інші операційні доходи	2174	23.23	709	20.93	595	8.49	-1579	-72.63	-114	-16.08	-72.63	-16.08
Загальний дохід	9358	100	3387	100	7010	100	-2348	-25.08	+3623	106.9	-25.08	+106.9
Податок на додану вартість	1025	15.18	455	21.47	1024	17.59	-1	-0.10	+569	+125.1	-0.10	+125.1
Собівартість реалізації	4152	61.47	654	30.86	3821	65.63	-331	-7.97	+3167	+484.8	-7.97	+484.6
Адміністративні витрати	645	9.55	741	34.97	705	12.11	+60	+9.30	-36	-4.86	+9.30	-4.86
Витрати на збут	75	1.11	54	2.55	43	0.74	-32	-42.67	-11	-20.37	-42.67	-20.37
Інші операційні витрати	857	12.69	215	10.15	219	3.76	-638	-74.45	+4	+1.86	-74.45	+1.86
Чистий дохід від реалізації	5181	100	1763	100	5120	100	-61	-1.18	+3357	+190.4	-1.18	+190.4
Валовий прибуток	1183	22.8	1182	67.04	1299	25.37	+116	+9.81	+117	+9.90	+9.81	+9.90
Фінансовий результат від операційної діяльності	1810	34.94	1027	58.25	927	18.11	-883	-48.78	-100	-9.74	-48.78	-9.74
Чистий фінансовий результат	1810	34.94	1026	58.20	917	17.91	-893	-49.34	-109	-10.62	-49.34	-10.62