

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри економіки
та бізнес-технологій

д.е.н., проф. _____ Оксана ЧУМАК

«_____» _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА
ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-
ТЕХНОЛОГІЙ»

Тема: «Формування конкурентної стратегії підприємницької структури»

Виконавець: _____ Андрій КОТЕНКО
(підпис)

Керівник: _____ к.е.н., доцент Оксана ШКОЛЕНКО
(підпис)

Нормоконтролер: _____ к.е.н., доцент Людмила ДОЛГОВА
(підпис)

КИЇВ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
та бізнес-технологій

д.е.н., проф. _____ Оксана ЧУМАК

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Котенка Андрія Андрійовича

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Формування конкурентної стратегії підприємницької структури» затверджена наказом ректора від 09.04.2024 року № 543/ст.
2. Термін виконання роботи: з 09.04.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань, фінансова звітність ПП «Перлина Тікича».
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємницької структури; оцінка формування конкурентної стратегії підприємницької структури ПП «Перлина Тікича»; напрями формування стратегічних конкурентних переваг ПП «Перлина Тікича»; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Динаміка обсягу активів підприємства ПП «Перлина Тікича» за 2020-2023 роки; Баланс ліквідності ПП «Перлина Тікича» за 2020-2023 роки; Динаміка коефіцієнтів покриття ПП «Перлина Тікича» протягом 2020-2023 років; Динаміка фінансових результатів та рівня реінвестування чистого прибутку у бізнес ПП «Перлина Тікича» протягом 2020-2023 рр.; Матриця PEST-аналізу ймовірності впливу факторів макросередовища на діяльність ПП «Перлина Тікича»; Коефіцієнти значущості кожного показника конкурентоспроможності аграрних підприємств; Узагальнюючий показник конкурентоспроможності аграрних підприємств; Прогноз доходів, витрат та фінансових результатів на 2024-2025 рр.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Підготовка та виконання теоретичної частини кваліфікаційної роботи.	09.04.2024-28.04.2024	
2.	Збір і аналіз інформації про діяльність та основні напрями забезпечення її ефективності ПП «Перлина Тікича».	29.04.2024-02.05.2024	
3.	Підготовка та виконання аналітично-дослідницької частини кваліфікаційної роботи.	03.05.2024-13.05.2024	
4.	Виконання рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи.	14.05.2024-26.05.2024	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірка на дотримання академічної доброчесності (плагіат).	27.05.2024-02.06.2024	
6.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	03.06.2024	
7.	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту.	04.06.2024-11.06.2024	
8.	Захист кваліфікаційної роботи.	13.06.2024	

7. Дата видачі завдання: 09.04.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис керівника)

Оксана ШКОЛЕНКО
(П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання

(підпис здобувача)

Андрій КОТЕНКО
(П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Формування конкурентної стратегії підприємницької структури»: 68 сторінок, 8 рисунків, 20 таблиць, 41 використаних джерела.

СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.

Об'єкт дослідження – є процес формування конкурентної стратегії в діяльності підприємницької структури.

Предмет дослідження – виступає сукупність теоретичних положень, методичних підходів та прикладних аспектів розробки ефективної конкурентної стратегії підприємницької структури.

Мета кваліфікаційної роботи – полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування ефективної конкурентної стратегії підприємницької структури в сучасних ринкових умовах.

Методи дослідження: діалектичний метод наукового пізнання, а також система загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід, моделювання, експертні оцінки, порівняльний аналіз, PEST-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу та інші.

Отримані результати. Набули подальшого розвитку запропоновані рекомендації щодо формування стратегічних конкурентних переваг підприємства через забезпечення його фінансової рівноваги в нестабільних умовах зовнішнього середовища, які систематизовані за трьома основними напрямками, а саме: впровадження на підприємстві засобів моніторингу ризику виникнення дефолту та неперервного аналізу динаміки показників платоспроможності, реалізація якого має забезпечити синхронізацію грошових потоків та необхідний рівень ліквідності; розробки та імплементації механізму контролінгу рівня досягнення конкурентних переваг за рахунок фінансової рівноваги в системі управління підприємством, що має на меті оптимізацію частки неліквідних активів та удосконалення процесу управління джерелами фінансування для оптимізації структури капіталу з метою зниження обсягів кредиторської заборгованості.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи – матеріали кваліфікаційної роботи можна використовувати на базовому підприємстві, а також на інших підприємствах галузі для впровадження запропонованих рекомендацій щодо забезпечення формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ	9
1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємницької структури	9
1.2. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємницької структури	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ	
ПП «ПЕРЛИНА ТІКИЧА»	22
2.1. Загальна характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства	30
2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «ПЕРЛИНА ТІКИЧА»	49
3.1. Рекомендації щодо забезпечення стратегічних конкурентних переваг за рахунок досягнення фінансової рівноваги ПП «ПЕРЛИНА ТІКИЧА»	49
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рекомендацій щодо забезпечення конкурентних переваг	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність обраної теми. В умовах посилення глобалізаційних процесів та загострення конкурентної боротьби на світових ринках формування ефективної конкурентної стратегії є вкрай важливим завданням для забезпечення життєздатності та стійкого розвитку підприємницьких структур. Конкурентна стратегія відіграє ключову роль у створенні та утриманні стійких конкурентних переваг, підвищенні ефективності діяльності, зміцненні ринкових позицій та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії є складним і багатограним, вимагає ретельного аналізу та врахування численних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Формування дієвої конкурентної стратегії базується на глибокому розумінні галузевої структури, аналізі поведінки конкурентів, виявленні та оцінці власних ресурсів, можливостей та компетенцій підприємства. Це дозволяє визначити найбільш перспективні напрями розвитку, обрати оптимальні конкурентні стратегії, ефективно розподілити та використати наявний ресурсний потенціал для досягнення цілей підприємства.

Питання формування конкурентних стратегій підприємств привертають значну увагу науковців та практиків. Питання формування конкурентних стратегій підприємств привертають значну увагу науковців та практиків. Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад конкурентної стратегії зробили такі відомі зарубіжні вчені, як П. Друкер, М. Портер, Хю Мінцберг, Бр. Альстранд, Дж. Лампель, П. Котлер, К. Келлер та інші. Серед вітчизняних дослідників слід відзначити праці А. Вічевич, Ю. Дайновський, Т. Лепейко, Р. Лупак, Т. Максимова, Ю. Миронова, І. Ярошенко та інших.

Проте, зважаючи на динамізм та мінливість ринкового середовища, постійно виникає необхідність вдосконалення існуючих теоретико-методичних підходів до формування конкурентних стратегій підприємств в умовах зростаючій необхідності перманентної адаптації у бізнес-середовище.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування ефективної конкурентної стратегії підприємницької структури в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких основних завдань:

- розкрити економічну сутність, значення та роль конкурентної стратегії в забезпеченні ефективного функціонування і розвитку підприємницької структури;
- провести систематизацію та надати змістовну характеристику основних підходів до формування ефективної конкурентної стратегії підприємницької структури;
- провести комплексну оцінку процесу формування конкурентної стратегії підприємницької структури на прикладі ПП «Перлина Тікича»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПП «Перлина Тікича»;
- оцінити стан конкурентного середовища підприємства;
- розробити рекомендації щодо забезпечення стратегічних конкурентних переваг за рахунок досягнення фінансової рівноваги ПП «Перлина Тікича»;
- представити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рекомендацій щодо забезпечення конкурентних переваг.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії в діяльності підприємницької структури.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних положень, методичних підходів та прикладних аспектів розробки ефективної конкурентної стратегії підприємницької структури.

Методи дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, а також система загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід, моделювання, експертні оцінки, порівняльний аналіз, PEST-аналіз, матричні методи стратегічного аналізу та інші.

Апробація отриманих результатів. Результати наукового дослідження апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Політ» 4 квітня 2024 р., м. Київ та за результатами дослідження опубліковано тези «Особливості формування конкурентних переваг підприємницької структури». *Політ. Сучасні проблеми науки. Економіка та бізнес-адміністрування в авіації: Тези доповідей XXIV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, Київ, 2024, Національний авіаційний університет / Редакційна колегія В. Шульга [та ін.]. К.: НАУ, 2024. С.104-106.

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, 8 рисунків, 20 таблиць, список використаних джерел з 41 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємницької структури

Конкурентна стратегія є ключовим елементом забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Вона визначає способи досягнення та утримання конкурентних переваг на ринку, а також напрямки розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Згідно з класичним визначенням М. Портера, конкурентна стратегія – це пошук сприятливого конкурентного положення на ринку, де діє підприємство, з метою найкращого протистояння конкурентним силам або вигідного їх використання [1, с. 37]. Отже, конкурентна стратегія передбачає ретельний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища. На основі цього аналізу розробляються стратегічні альтернативи та заходи для досягнення конкурентних переваг.

І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк визначають конкурентну стратегію як довгостроковий курс конкурентної поведінки, за допомогою якого підприємство прагне завоювати вигідну позицію на ринку, де діють сили конкуренції [2, с. 87]. Таким чином, конкурентна стратегія повинна враховувати особливості галузі, конкурентне середовище, потреби споживачів, ресурси та можливості підприємства.

На думку Кочеткова В.М. і Панасюка І.В. конкурентна стратегія – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення успішної діяльності підприємства у конкурентному середовищі та досягнення поставлених цілей [3, с. 67]. Вона включає в себе вибір цільових ринків, визначення конкурентних переваг, розробку та реалізацію стратегічних заходів для досягнення бажаного конкурентного становища.

Щурко У.В. визначає конкурентну стратегію як "раціональну, логічно сконструйовану модель поведінки підприємства, що забезпечує досягнення конкурентних переваг" [4, с. 403].

Згідно з визначенням Манцела Дж., конкурентна стратегія - це "комбінована модель дій і заходів із досягнення конкурентних переваг, спрямованих на завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій" [5, с. 197].

На думку Євтушенко Н.О. та Гончара Д.К., конкурентна стратегія - це "специфічна модель дій, яка забезпечує ефективне використання конкурентних переваг та отримання вигоди від конкурентної позиції" [6, с. 94].

За визначенням І.М. Буртового, конкурентна стратегія - це "система заходів, спрямованих на створення стійких конкурентних переваг та їх ефективне використання для досягнення поставлених цілей" [7, с. 56].

Отже, конкурентна стратегія підприємницької структури є системою довгострокових заходів, спрямованих на завоювання та утримання конкурентних переваг на ринку. Вона ґрунтується на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, враховує особливості галузі, конкурентне середовище, потреби споживачів та ресурси підприємства. Ефективна конкурентна стратегія є запорукою успішної діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Аналізуючи найновіші трактування поняття "конкурентна стратегія" авторами за останні роки слід зазначити, що сучасні автори розглядають конкурентну стратегію як комплексну модель або систему взаємопов'язаних дій та заходів, що ґрунтується на аналізі ресурсів та компетенцій підприємства і спрямована на формування, розвиток та ефективне використання конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей та утримання сильних ринкових позицій у конкурентному середовищі.

Гамова О.В. трактує конкурентну стратегію як "комплекс дій, заснований на ретельному аналізі наявних у підприємства ресурсів та компетенцій, спрямований на формування і розвиток конкурентних переваг для досягнення

стратегічних цілей в умовах конкурентного середовища" [8, с. 47].

Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. визначають конкурентну стратегію як "систему взаємопов'язаних заходів, які забезпечують створення стійких конкурентних переваг у визначених сферах діяльності та ефективно їх використання з метою досягнення довгострокових конкурентних цілей" [9].

Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. трактують конкурентну стратегію як "модель конкурентної поведінки підприємства на ринку, яка визначає способи досягнення конкурентних переваг і передбачає формування системи заходів для їх реалізації" [10].

Артеменко Л.П., Нагорна К.Ю. визначають конкурентну стратегію як "сукупність дій та підходів, за допомогою яких підприємство прагне завоювати вигідну конкурентну позицію на ринку та досягти поставлених цілей у конкурентній боротьбі" [11, с. 37].

Кривіцька В.В., Зянько В.В. визначає конкурентну стратегію як "комплекс заходів і напрямків діяльності, спрямованих на забезпечення підприємству конкурентних переваг та утримання стійких конкурентних позицій на цільових ринках збуту" [12, с. 36].

На основі аналізу різних визначень авторів можна зробити узагальнений та розгорнутий висновок щодо сутності поняття "конкурентна стратегія":

Конкурентна стратегія є ключовою складовою загальної стратегії розвитку підприємства, що визначає його конкурентну поведінку на ринку. Вона являє собою комплексну, раціонально сформовану модель дій, заходів та рішень, основною метою якої є досягнення та утримання стійких конкурентних переваг, завоювання вигідних конкурентних позицій та забезпечення тривалої конкурентоспроможності підприємства.

Формування конкурентної стратегії ґрунтується на ретельному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це передбачає оцінку наявних ресурсів, компетенцій та можливостей підприємства, а також дослідження стану галузі, конкурентного оточення, поведінки споживачів та основних викликів ринку. На основі такого аналізу визначаються ключові

чинники успіху, існуючі та потенційні конкурентні переваги підприємства.

Конкурентна стратегія охоплює систему взаємопов'язаних напрямків діяльності, комплекс стратегічних заходів та підходів, які мають забезпечити максимально ефективне використання сильних сторін підприємства, нейтралізацію слабких сторін, реалізацію ринкових можливостей та протидію зовнішнім загрозам. Вона визначає способи створення та розвитку конкурентних переваг, диференціації підприємства від основних конкурентів, а також ефективні методи конкурентної боротьби та завоювання цільових ринкових сегментів.

Зміст конкурентної стратегії передбачає встановлення конкретних конкурентних цілей, вибір стратегічних альтернатив конкурентної поведінки, розробку механізмів та інструментів реалізації стратегії, формування необхідних ресурсів та компетенцій, визначення показників оцінювання ефективності стратегії. Крім того, конкурентна стратегія має адаптуватися до мінливих умов конкурентного середовища, тому передбачає постійний моніторинг і оцінку ринкової ситуації, коригування за потреби.

Отже, конкурентна стратегія підприємства є системним стратегічним підходом до забезпечення конкурентоспроможності, завоювання міцних ринкових позицій і досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вона інтегрує комплекс стратегічних рішень, заходів та дій, спрямованих на створення, зміцнення та ефективну реалізацію конкурентного потенціалу підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища.

Питання розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємств досі залишаються мало дослідженими. Навіть основоположник теорії конкурентних переваг, який створив основну класифікацію конкурентних стратегій, М. Портер у частині конкретного організаційно-економічного забезпечення процесів їх розробки та реалізації обмежився виділенням класифікаційних ознак та описом "чистих" стратегій. У працях вітчизняних авторів ця проблематика, що має безпосереднє прикладне значення для функціонування підприємств в умовах конкуренції, також представлена незначно, результатом чого є недостатній

рівень розуміння закономірностей формування та реалізації заходів конкурентної стратегії, а також власне суті стратегічного підходу щодо конкуренції.

Забезпечення ефективної конкурентної позиції та стійких конкурентних переваг на ринку є одним з ключових завдань сучасного підприємства. Це досягається шляхом розробки та реалізації дієвої конкурентної стратегії, яка визначає напрямки конкурентної поведінки, заходи утримання конкурентоспроможності та методи нівелювання загроз з боку конкурентів.

Однак формування та впровадження конкурентної стратегії не є довільним процесом - воно підпорядковується низці об'єктивних закономірностей, врахування яких є критично важливим для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ігнорування цих закономірностей може звести нанівець усі зусилля з розробки стратегії та призвести до неефективного використання ресурсів і втрати конкурентних позицій.

Розуміння ключових закономірностей формування та реалізації заходів конкурентної стратегії дозволяє підприємству системно підійти до цього процесу, мінімізувати ризики та максимізувати потенційні вигоди від впровадження стратегії табл.1.1.

Конкурентна стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства на ринку, допомагаючи досягати та утримувати стійкі конкурентні переваги. Водночас, процес формування та реалізації заходів конкурентної стратегії підпорядковується низці об'єктивних закономірностей, ігнорування яких може звести нанівець усі стратегічні зусилля.

По-перше, конкурентна стратегія має відповідати особливостям зовнішнього середовища, враховувати специфіку галузі, рівень конкуренції, вимоги споживачів та інші ключові фактори. Невідповідність між стратегією та зовнішніми умовами призводить до її неадекватності та неефективності.

По-друге, стратегія повинна ґрунтуватися на реальному внутрішньому потенціалі підприємства - його ресурсах, компетенціях, можливостях. Невідповідність стратегії внутрішнім здатностям ускладнює її практичну

реалізацію та унеможлиблює досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1.1

Закономірності формування та реалізації заходів конкурентної стратегії підприємства

Закономірності	Змістовна характеристика
Відповідність стратегії особливостям зовнішнього середовища	Конкурентна стратегія підприємства має бути адаптована до умов галузі, рівня конкуренції, запитів споживачів та інших факторів зовнішнього середовища
Узгодженість стратегії з внутрішнім потенціалом підприємства	Формування стратегії вимагає об'єктивної оцінки наявних ресурсів, компетенцій та можливостей підприємства для забезпечення її реалізації"
Вибір пріоритетів конкурентної поведінки	Необхідно визначити чіткі пріоритети конкурентної стратегії – лідерство за витратами, диференціація чи фокусування – і сконцентрувати зусилля на обраному напрямку.
Послідовність та системність реалізації.	Заходи в рамках конкурентної стратегії повинні бути логічно взаємопов'язані та формувати єдину систему для забезпечення синергетичного ефекту.
Своєчасне коригування стратегії.	"Конкурентна стратегія не є сталою, вона потребує постійного перегляду та коригування відповідно до змін у зовнішньому конкурентному середовищі!"
Баланс стратегічної гнучкості та стабільності.	Успішна реалізація стратегії вимагає балансу між гнучкістю реагування на зміни та збереженням базових стратегічних орієнтирів для забезпечення стійкості
Мотивація та залучення персоналу.	Активна участь та підтримка персоналу є критично важливою для ефективного впровадження конкурентної стратегії, тому необхідно розвивати належні системи мотивації

Джерело: побудовано автором на основі: [13-19]

По-третє, вкрай важливо чітко визначити пріоритети конкурентної поведінки - лідерство за витратами, диференціація чи фокусування. Розпорошення зусиль знецінює стратегію та не дозволяє реалізувати потенційні переваги.

По-четверте, заходи конкурентної стратегії мають реалізовуватися послідовно, системно, утворюючи комплекс взаємопов'язаних дій для досягнення синергетичного ефекту. Відсутність системності нівелює вплив окремих заходів.

По-п'яте, конкурентна стратегія не є статичною - вона потребує постійного

моніторингу, оцінки та своєчасного коригування відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Ігнорування змін може призвести до втрати актуальності та ефективності стратегії.

По-шосте, успіх стратегії вимагає досягнення балансу між стратегічною гнучкістю та стабільністю - здатністю адаптуватися до змін при збереженні базових стратегічних орієнтирів. Порушення балансу або призводить до безсистемності, або робить підприємство негнучким.

Нарешті, активна залученість та мотивація персоналу є критично важливою для ефективної реалізації конкурентної стратегії. Нерозуміння цієї закономірності породжує опір змінам, що значно знижує результативність стратегії.

Загалом, лише комплексне розуміння та врахування всіх ключових закономірностей забезпечує дійсно ефективне формування та впровадження конкурентної стратегії підприємства. Ігнорування цих закономірностей ставить під загрозу стратегічні орієнтири, витрачає ресурси та підриває конкурентоспроможність підприємства. Відтак, керівництво має приділяти значну увагу вивченню та дотриманню основних закономірностей конкурентної стратегії, що є запорукою досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Отже, чітке розуміння та врахування закономірностей є фундаментом для побудови ефективної конкурентної стратегії підприємства, що дозволяє максимізувати результативність її впровадження та забезпечити сталі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

1.2. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємницької структури

У сучасних мінливих та динамічних ринкових умовах підприємства стикаються з жорсткою конкурентною боротьбою за ресурси, клієнтів та ринкові частки. Щоб вижити та досягти успіху в такому агресивному конкурентному середовищі, підприємницькі структури повинні мати чітку й ефективну

конкурентну стратегію. Конкурентна стратегія є ключовим інструментом, який визначає шляхи досягнення й утримання стійких конкурентних переваг, забезпечуючи тривалу конкурентоспроможність підприємства.

Однак процес формування конкурентної стратегії є складним і багатогранним, оскільки потребує врахування численних факторів, як внутрішніх (ресурси, компетенції, організаційна культура), так і зовнішніх (галузева структура, конкурентне середовище, потреби споживачів, регуляторні норми тощо). Крім того, в умовах турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища конкурентна стратегія має бути гнучкою та адаптивною, здатною своєчасно реагувати на зміни та коригуватися відповідно до нових викликів.

Для вирішення цих складних завдань розроблено різні підходи до формування конкурентної стратегії підприємницької структури. Кожен підхід акцентує увагу на певних ключових аспектах та факторах, які вважаються визначальними для досягнення конкурентних переваг. Вибір та застосування того чи іншого підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей, ресурсних можливостей, а також особливостей галузі та конкурентного оточення.

Розуміння сутності та особливостей різних підходів до формування конкурентної стратегії є критично важливим для керівництва підприємницьких структур, оскільки дозволяє обрати найбільш релевантний підхід або обґрунтовано поєднати кілька підходів для розробки збалансованої та ефективної конкурентної стратегії. Адже лише правильно сформована конкурентна стратегія, яка враховує всі ключові фактори, може забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги та тривалий успіх на ринку.

1. Ресурсний підхід. Цей підхід акцентує увагу на аналізі внутрішнього потенціалу підприємства, його ресурсів та компетенцій як основи для формування конкурентної стратегії. "Згідно з ресурсним підходом, конкурентна стратегія підприємства повинна будуватися на максимальному використанні його специфічних ресурсів і можливостей, які є унікальними та важко відтворюваними конкурентами" [20].

В межах цього підходу основний акцент робиться на внутрішньому потенціалі: цей підхід ґрунтується на ретельному аналізі сильних та слабких сторін підприємства, його ресурсів та компетенцій.

Ключовими факторами є: унікальні та важкодоступні для конкурентів ресурси, такі як:

- технологічні ноу-хау: володіння патентами, передовими технологіями або секретами виробництва;
- доступ до сировини: контроль над цінними природними ресурсами або ексклюзивними каналами постачання;
- кваліфікований персонал: наявність досвідчених фахівців, володіння знаннями та навичками, необхідними для успіху в галузі.
- сильний бренд: впізнаваність марки, лояльність клієнтів та позитивна репутація на ринку.

Стратегічною метою є: максимальне використання сильних сторін підприємства для досягнення конкурентної переваги.

До ресурсних стратегій слід відносити:

- стратегія лідерства за витратами: досягнення найнижчих витрат у галузі завдяки економії на масштабі, вертикальній інтеграції або оптимізації виробничих процесів;
- стратегія диференціації: створення унікального продуктового або сервісного пропозиції, що відрізняється від конкурентів за характеристиками, якістю або цінністю;
- стратегія фокусування: зосередження на вузькому сегменті ринку або групі клієнтів, де підприємство може досягти лідерства завдяки глибокому розумінню їх потреб та вподобань.

2. Ринковий підхід. Він зосереджується на аналізі зовнішнього середовища, галузевої структури, конкурентних сил та позиціонування підприємства на ринку. "Ринковий підхід до розробки конкурентної стратегії передбачає ретельне вивчення галузевої структури, аналіз конкурентних сил та визначення найбільш вигідної конкурентної позиції для підприємства на

цільовому ринку" [21].

Основний акцент - зовнішнє середовище: цей підхід фокусується на аналізі конкурентної структури ринку, динаміки галузі, поведінки та стратегій конкурентів, а також потреб та вподобань клієнтів.

Ключовими факторами є:

- конкурентні сили: рівень конкуренції, бар'єри для входу та виходу на ринок, наявність ключових постачальників та покупців, загроза появи нових конкурентів або продуктів-замінників;

- позиціонування: місце підприємства на ринку, його частка ринку, конкурентні переваги та слабкі сторони порівняно з конкурентами;

- потреби клієнтів: чітке розуміння потреб, вподобань та очікувань цільової аудиторії.

Стратегічною метою в межах цього підходу є зайняти найвигіднішу позицію на ринку, яка максимізує конкурентні переваги та прибуток.

Приклади ринкових стратегій:

- стратегія лідера: досягнення домінуючої частки ринку завдяки перевагам у ресурсах, бренду, технологіях або цінній політиці;

- стратегія виклику лідера: пряма конкуренція з лідером ринку за рахунок інновацій, агресивної маркетингової кампанії або зниження цін;

- стратегія слідування за лідером: використання успішних стратегій лідера ринку з незначними модифікаціями, щоб уникнути ризиків та отримати частку прибутку;

- стратегія ніші: зосередження на вузькому сегменті ринку, де конкуренція менш жорстка, а можливості для диференціації та лояльності клієнтів вищі.

3. Комбінований підхід. Він поєднує переваги ресурсного та ринкового підходів, розглядаючи як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні ринкові фактори. "Комбінований підхід до формування конкурентної стратегії передбачає урахування як внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства, так і особливостей галузі, конкурентного середовища та позиціонування на ринку"

[22]. Цей підхід поєднує аналіз внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства з глибоким розумінням зовнішнього середовища та конкурентної динаміки.

Перевагами цього підходу є:

- комплексна оцінка: комбінований підхід дає більш повне уявлення про можливості та обмеження підприємства, дозволяючи розробити стратегію, яка максимально відповідає його внутрішньому потенціалу та зовнішнім умовам;
- підвищення ефективності: стратегія, побудована на комбінованому підході, має більші шанси на успіх, оскільки враховує як сильні сторони підприємства, так і можливості ринку.

Приклади використання:

- стратегія найкращих витрат: досягнення кращого співвідношення ціни та якості порівняно з конкурентами за рахунок ефективного використання ресурсів та розуміння потреб клієнтів;
- диференціація за витратами: пропонування продукції з унікальними властивостями за конкурентною ціною завдяки оптимізації виробничих процесів та управління ресурсами.

4. Динамічний підхід. Він підкреслює необхідність гнучкості та адаптивності конкурентної стратегії до мінливих умов зовнішнього середовища. "Динамічний підхід до розробки конкурентної стратегії вимагає постійного моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та готовності до коригування стратегічних заходів відповідно до нових викликів" [23]. В межах цього підходу відбувається фокусування на адаптивності. Цей підхід підкреслює необхідність постійного моніторингу та оцінки змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі підприємства.

Ключовою вимогою є гнучкість та готовність до коригування стратегії відповідно до нових ринкових тенденцій, появи нових конкурентів, технологічних інновацій або змін в законодавстві.

Основні переваги:

- підвищення стійкості: динамічний підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та мінімізувати ризики, пов'язані з непередбаченими

обставинами;

- збереження конкурентної переваги: регулярний перегляд та оновлення стратегії допомагає підприємству зберігати конкурентну перевагу в умовах мінливого ринку.

Застосування сценарного планування: розробка декількох альтернативних стратегій для реагування на різні можливі сценарії розвитку ринку; створення культури навчання: заохочення співробітників до постійного навчання, генерування нових ідей та швидкого прийняття рішень.

5. Холістичний підхід. Цей підхід розглядає формування конкурентної стратегії як систему взаємопов'язаних компонентів, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства. "Холістичний підхід до розробки конкурентної стратегії передбачає комплексне врахування всіх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, таких як ресурси, компетенції, ринкова ситуація, організаційна культура та інші" [24, с. 143]. Цей підхід розглядає формування конкурентної стратегії як системний процес, що враховує усі взаємопов'язані компоненти діяльності підприємства.

Ключовими факторами являються:

- ресурси та компетенції: технології, кваліфікація персоналу, фінансові ресурси, маркетингові здібності тощо;
- конкурентне середовище: структура ринку, поведінка конкурентів, динаміка галузі;
- потреби клієнтів: очікування, вподобання та купівельна спроможність цільової аудиторії;
- організаційна культура: цінності, норми та поведінка співробітників, які впливають на прийняття рішень та реалізацію стратегії.

Основні його переваги:

- цілісна стратегія: холістичний підхід сприяє розробці стратегії, яка враховує усі аспекти діяльності підприємства та забезпечує їх взаємоузгодженість;
- стійкий розвиток: Врахування соціальних та екологічних аспектів

діяльності дозволяє підприємству бути більш відповідальним та конкурентоздатним в довгостроковій перспективі.

Цей підхід використовується при застосуванні:

- збалансованої системи показників (BSC): використання набору показників для оцінки ефективності стратегії з різних аспектів, таких як фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання та розвиток;

- залученні співробітників: залучення усіх рівнів управління та працівників до процесу формування та реалізації стратегії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ ПП «ПЕРЛИНА ТІКИЧА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство далі (ПП) «Перлина Тікича» знаходиться у смт. Буки, Уманського району, Черкаської області. Керівник (виконавчий директор) ПП «Перлина Тікича» є Підлубний О.В.

Господарство розташоване в досить сприятливому географічному регіоні центральної частини країни, що характеризується родючими ґрунтами та достатнім рівнем зволоження, що є хорошими передумовами для розвитку сільськогосподарського виробництва.

Клімат цієї місцевості помірно-континентальний, з відносно нежарким літом, м'якою зимою та задовільною кількістю атмосферних опадів. Середньорічні температури коливаються в межах від 6,7°C до 7,5°C. Найтеплішим місяцем є липень, а найхолоднішим - січень. Річна кількість опадів складає 570-710 мм, більшість з яких випадає влітку, а найменша частка - взимку. У літній період інколи трапляються зливи, нерідко з'являються грози та град. Сніговий покрив утворюється наприкінці грудня і, як правило, зберігається до початку березня, проте його товщина є незначною - близько 8-10 см.

Основною сферою діяльності даного приватного підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Господарство зосереджене на вирощуванні та реалізації таких сільськогосподарських культур, як озима та яра пшениця, гречка, озимий ячмінь, горох, озимий ріпак, а також овочів відкритого ґрунту. Інші види діяльності ПП: Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, розведення великої рогатої худоби молочних порід, розведення свиней, змішане сільське господарство, виробництво м'яса, виробництво олії та тваринних жирів,

виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, оптова торгівля живими тваринами, оптова торгівля хімічними продуктами, роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах, надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування, післяурожайна діяльність.

Приватне підприємство "Перлина Тікича" було створене з метою отримання прибутку шляхом ефективного ведення господарської діяльності у сфері виробництва, зберігання, переробки та продажу товарної сільськогосподарської продукції. Крім того, воно також надає послуги та виконує роботи на замовлення для населення та інших організацій.

Приватне підприємство "Перлина Тікича" веде свою господарську діяльність на засадах самоокупності. Всі витрати підприємства покриваються за рахунок отриманих доходів та інших джерел фінансування, що не суперечать чинному законодавству.

Господарські відносини з іншими вітчизняними та іноземними підприємствами, організаціями, приватними підприємцями та фізичними особами у різних сферах економічної діяльності будуються ПП "Перлина Тікича" на договірній основі. При цьому підприємство має повну свободу у виборі предмету договору, визначенні зобов'язань сторін, а також інших умов господарської взаємодії.

Проаналізуємо основні показники господарської діяльності ПП «Перлина Тікича». Вихідними даними для аналізу слугують дані Балансу та Звіту про фінансові результати підприємства за останні роки.

Дослідження ліквідності балансу ПП «Перлина Тікича» має на меті визначення формування структури активів та джерел їх фінансування. Оптимально сформована структура фінансування активів є головною передумовою забезпечення стійкої платоспроможності. З метою дослідження ліквідності балансу доцільно спочатку скористатися підходами горизонтального та вертикального аналізу активів. Інформаційним забезпеченням для здійснення

аналізу послуговувала фінансова звітність ПП «Перлина Тікича». Для горизонтального аналізу було також визначено показники абсолютного та відного приросту показників за 2021-2023 (базисне відхилення) та 2022-2023 (ланцюгове відхилення) роки відповідно.

Спочатку розглянемо показники динаміки сукупної вартості активів наведено на рис. 2.1.

Як свідчать дані рис. 2.1, обсяг активів підприємства мав поступову тенденцію до зростання у 2021-2022 роках. У 2023 році можна було спостерігати незначне скорочення обсягу майнового потенціалу. Станом на 31.12.2022 року обсяг активів склав 40232,4 тис.грн. Однак, у 2023 році відбулося зниження суми активів підприємства до 37078,2 тис.грн.

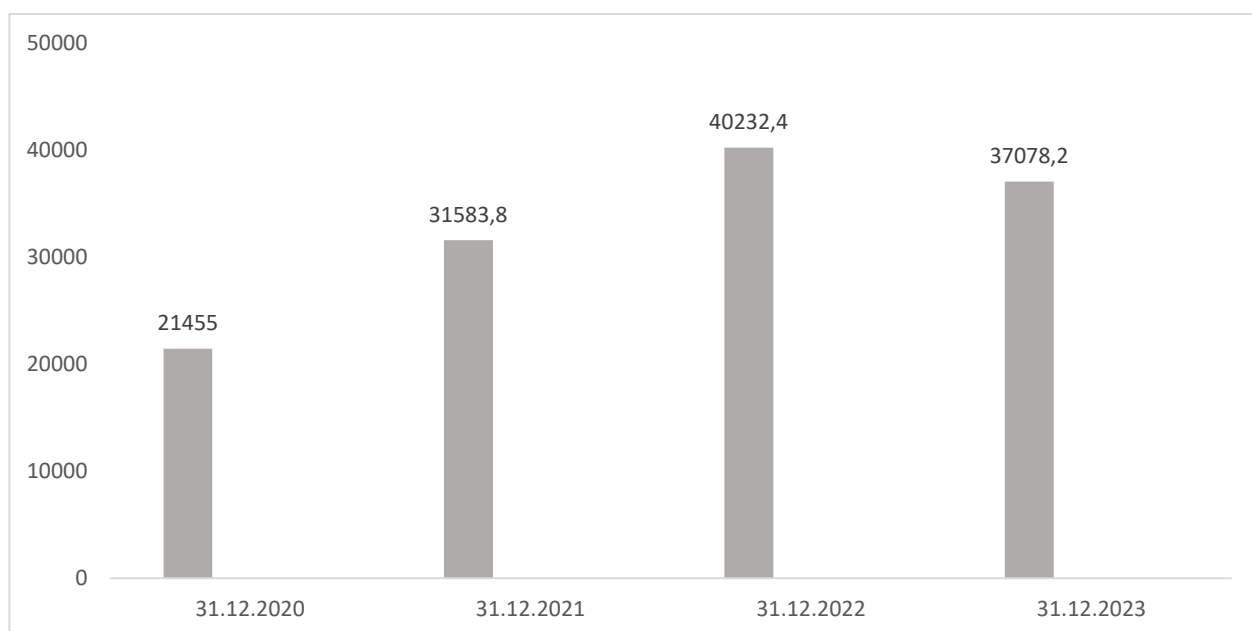


Рис. 2.1. Показники динаміки сукупної вартості активів підприємства ПП «Перлина Тікича» за 2020-2023 рр, тис.грн.

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Для того, щоб зрозуміти причини наведеної динаміки обсягу активів, проаналізуємо їх склад (табл. 2.1).

Динаміка обсягу активів підприємства ПП «Перлина Тікича» за 2020-2023 роки

Показники	Роки, тис.грн				Абсолютне відх. (тис.грн)		Відносне відх. (%)	
	2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023 / 2022	2023 / 2020	2023 / 2022
I. Необоротні активи								
Основні засоби	4163,5	6775,4	10256,2	8773,5	4610	-1482,7	110,7	-14,5
первісна вартість	13566,5	18317,1	25779,9	26125,6	12559,1	345,7	92,6	1,3
знос	9403,0	11541,7	15523,7	17352,1	7949,1	1828,4	84,5	11,8
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	46,4	46,4	-	-	-46,4	0	-100,0	-
Усього за розділом I	4209,9	6821,8	10256,2	8773,5	4563,6	-1482,7	108,4	-14,5
II. Оборотні активи								
Запаси	11554,9	11183,0	11862,7	15382,5	3827,6	3519,8	33,1	29,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	29,0	648,3	7,8	27,8	-1,2	20	-4,1	256,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	150,5	103,3	261,1	766,6	616,1	505,5	409,4	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1467,7	585,5	823,7	899,2	-568,5	75,5	-38,7	9,2
Гроші та їх еквіваленти	3949,4	11674,6	16198,1	10273,2	6323,8	-5924,9	160,1	-36,6
Інші оборотні активи	93,6	567,3	822,8	955,4	861,8	132,6	920,7	16,1
Усього за розділом II	17 245,1	24 762,0	29 976,2	28 304,7	11059,6	-1671,5	64,1	-5,6
Активи разом	21 455,0	31 583,8	40 232,4	37 078,2	15623,2	-3154,2	72,8	-7,8

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Обсяги активів ПП «Перлина Тікича» станом на кінець 2023 року склали 37078,2 тис.грн, в тому числі необоротні активи становили 8773,5 тис.грн, а оборотні – 28304,7 тис.грн. Розглядаючи динаміку обсягу сукупних активів, відмітимо, що їх обсяг за три роки упродовж 2020-2023 рр. збільшився на 15623,2 тис.грн або на 72,8%, у тому числі за 2020-2022 роки зростання активів склало 8648,6 тис.грн або 27,3%, а у 2021-2023 рр. обсяг активів скоротився на 3154,2 тис.грн або на 7,8%. В цілому за 2020-2023 рік необоротні активи підприємства збільшилися на 4563,6 тис.грн або на 108,4%. За 2023 рік необоротні активи

скоротилися на 1482 тис.грн або на 14,5%. Обсяг оборотних активів збільшився у 2020-2023 рр. – на 11059,6 тис.грн або на 64,1%. За 2023 рік оборотні активи скоротилися на 1671,5 тис.грн або на 5,6%.

З метою обґрунтування динаміки структури активів досліджуваного підприємства було здійснено їх вертикальний аналіз, що проілюстровано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка структури активів підприємства ПП «Перлина Тікича»
за 2020-2023 роки

Показники	Роки, %				Абс.приріст, проц.пунктів	
	2020	2021	2022	2023	2023 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Основні засоби	19,4	21,5	25,5	23,7	4,3	-1,8
первісна вартість	63,2	58,0	64,1	70,5	7,2	6,4
знос	43,8	36,5	38,6	46,8	3,0	8,2
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	0,2	0,1	0,0	0,0	-0,2	0,0
інші фінансові інвестиції	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього за розділом I	19,6	21,6	25,5	23,7	4,0	-1,8
II. Оборотні активи						
Запаси	53,9	35,4	29,5	41,5	-12,4	12,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,1	2,1	0,0	0,1	-0,1	0,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,7	0,3	0,6	2,1	1,4	1,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	6,8	1,9	2,0	2,4	-4,4	0,4
Гроші та їх еквіваленти	18,4	37,0	40,3	27,7	9,3	-12,6
Інші оборотні активи	0,4	1,8	2,0	2,6	2,1	0,5
Усього за розділом II	80,4	78,4	74,5	76,3	-4,0	1,8
Активи разом	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

Як свідчать дані табл. 2.2, у структурі активів підприємства переважала

частка оборотних активів. Так, станом на 31.12.2020 р. необоротні активи становили 19,6%, а оборотні активи – 80,4%. Станом на 31.12.2023 р. необоротні активи становили 23,7% від загального обсягу активів, а оборотні активи – 76,3%. Така ситуація зумовлена тим, що підприємство на своєму балансу має значні обсяги запасів та ліквідних грошових активів, які становили основну масу обсягу оборотних активів.

ПП «Перлина Тікича» є підприємством, що здійснює виробничу діяльність, тому для нього характерним є домінування в структурі оборотних активів запасів. У складі запасів на готову продукцію припадає до 15-20% від загального їх обсягу. Однак, у нашому випадку також значну питому вагу складають грошові активи. На них припадало в середньому 18-40% від загального обсягу активів. Така частка грошових активів є досить значною, що може свідчити про високий поріг абсолютної ліквідності.

Надалі варто охарактеризувати динаміку джерел фінансування активів досліджуваного підприємства (табл. 2.3). Як можемо бачити з даних табл. 2.3, для показника власного капіталу ПП «Перлина Тікича» можна було помітити тенденцію до збільшення за рахунок поступового зростання вартісних обсягів нерозподіленого прибутку. Так, у 2020-2023 рр. збільшення власного капіталу склало 7418,9 тис.грн або на 50,4%, в тому числі за 2023 рік обсяг власного капіталу зріс на 1867,1 тис.грн або на 9,2%.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу джерел фінансування активів ПП «Перлина Тікича» за 2020-2023 роки

Показники	Роки , тис.грн				Абсолютне відх. (тис.грн)		Відносне відх. (%)	
	2020	2021	2022	2023	2023 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021	2023 / 2022
I. Власний капітал								
Додатковий капітал	600,1	600,1	0,0	0,0	-600,1	0	-100,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14 112,1	14 593,0	20 264,0	22 131,1	8019	1867,1	56,8	9,2
Усього за розділом I	14 712,2	15 193,1	20 264,0	22 131,1	7418,9	1867,1	50,4	9,2

III. Поточні зобов'язання								
Поточна кредиторська заборгованість за:								
товари, роботи, послуги	553,5	7 927,4	7 609,2	10 477,7	9924,2	2868,5	1793,0	37,7
розрахунками з бюджетом	2 979,0	5 748,1	7 326,6	1 440,7	-1538,3	-5885,9	-51,6	-80,3
розрахунками зі страхування	140,9	197,4	720,6	189,3	48,4	-531,3	34,4	-73,7
розрахунками з оплати праці	573,3	823,5	2 917,3	916,7	343,4	-2000,6	59,9	-68,6
Інші поточні зобов'язання	2 496,1	1 694,3	1 394,7	1 922,7	-573,4	528	-23,0	37,9
Усього за розділом III	6 742,8	16 390,7	19 968,4	14 947,1	8204,3	-5021,3	121,7	-25,1
Баланс	21 455,0	31 583,8	40 232,4	37 078,2	15623,2	-3154,2	72,8	-7,8

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Також спостерігалася динаміка до дзеркального збільшення обсягу поточних зобов'язань досліджуваного підприємства на 8204,3 тис.грн або на 121,7% за 2020-2023 рр. При цьому у 2023 році обсяг поточних зобов'язань мав тенденцію до скорочення на 5021,3 тис.грн або на 25,1%. Зокрема, зниження обсягу наведеного показника було зумовлено переважно за рахунок скорочення кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 5885,9 тис.грн (або на 80,3%) та зниження заборгованості по розрахунках з оплати праці на 2000,6 тис.грн (або на 68,6%).

Структуру джерел фінансування активів досліджуваного підприємства проілюстровано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка структури джерел фінансування активів ПП «Перлина Тікича» за 2020-2023 роки

Показники	Роки , тис.грн				Абс.приріст, %	
	2020	2021	2022	2023	2023 / 2021	2023 / 2022
I. Власний капітал						
Додатковий капітал	2,8	1,9	0,0	0,0	-2,8	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	65,8	46,2	50,4	59,7	-6,1	9,3

Усього за розділом I	68,6	48,1	50,4	59,7	-8,9	9,3
III. Поточні зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за:	0,0	0,0	0,0	0,0		
товари, роботи, послуги	2,6	25,1	18,9	28,3	25,7	9,3
розрахунками з бюджетом	13,9	18,2	18,2	3,9	-10,0	-14,3
розрахунками зі страхування	0,7	0,6	1,8	0,5	-0,1	-1,3
розрахунками з оплати праці	2,7	2,6	7,3	2,5	-0,2	-4,8
Інші поточні зобов'язання	11,6	5,4	3,5	5,2	-6,4	1,7
Усього за розділом III	31,4	51,9	49,6	40,3	8,9	-9,3
Баланс	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Джерело: складено за даними фінансової звітності

Характеризуючи структурну динаміку джерел фінансування активів підприємства можемо зробити висновки про те, що власний капітал складав переважну частину фінансових ресурсів, за рахунок яких було сформовано активи. Так, на кінець 2021 року на власний капітал припадало 48,1% у загальному підсумку пасиву балансу, на кінець 2022 року – 50,4%, на кінець 2023 року – 59,7%. Відповідно, можна помітити дзеркальне скорочення частки поточних зобов'язань. Тобто, можна зробити висновки про те, що модель фінансування активів ставала більш консервативною. Це не є ні доброю, ні поганою ознакою. Консервативна модель дозволяє досягти більшого рівня фінансової стійкості та платоспроможності зокрема, однак, з іншого боку, вартість залучення власних фінансових ресурсів є вищою для рентабельного бізнесу. Це золоте правило фінансового важелю пояснюється наступним прикладом. Ефективно працююче підприємство завжди має показник рентабельності власного капіталу (обсяг чистого прибутку поділений на суму залученого власного капіталу) завжди вищий, порівняно з вартістю залучених фінансових ресурсів (вартість нарахованих відсотків поділена на вартість залученого позикового капіталу). Тому, виходячи з наведеного правила, ефективно діючому бізнесу завжди вигідніше фінансувати активи за рахунок позикових джерел.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Проведемо оцінку показників ліквідності балансу. З цією метою було використано підхід до групування активів в розрізі груп ліквідності. Водночас джерела фінансування було також групувано за рівнем строковості погашення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності балансу ПП «Перлина Тікича»
за 2020-2023 роки

Основні абсолютні індикатори ліквідності балансу	Роки				Абсолютне відх. (тис.грн)		Відносне відх. (%)	
	2020	2021	2022	2023	2023 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Групи ліквідності активів								
Грошові активи (найбільш ліквідні)	3 949	11 675	16 198	10 273	6324	-5925	160,1	-36,6
Активи з високим рівнем ліквідності	3 978	12 323	16 206	10 301	6323	-5905	158,9	-36,4
Активи з помірним рівнем ліквідності	15 533	23 506	28 069	25 684	10150	-2385	65,3	-8,5
Активи з низьким рівнем ліквідності	4 210	6 822	10 256	8 774	4564	-1483	108,4	-14,5
Групування джерел фінансування за термінами погашення:								
Термінові поточні зобов'язання	554	7 927	7 609	10 478	9924	2869	1793,0	37,7
Відстрочені поточні зобов'язання	6 189	6 572	10 244	2 357	-3832	-7887	-61,9	-77,0
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
Власні фінансові ресурси	14 712	15 193	20 264	22 131	7419	1867	50,4	9,2

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Характеризуючи дані табл. 2.4 можемо відмітити, що високоліквідні активи мали тенденцію до зростання в цілому за 2020-2023 роки – їх обсяг збільшився відповідно на 6323 тис.грн або на 158,9%. Однак, за період 2022-2022 рр. можна було помітити скорочення обсягу високоліквідних активів на 5905 тис.грн або на 36,4%. Високоліквідні активи склалися переважно з готових

засобів платежу. Термінові поточні зобов'язання переважали в своїй сумі обсяги відстрочених поточних зобов'язань. Так, станом на кінець 2023 року обсяг термінових поточних зобов'язань становив 10478 тис.грн, що на 9924 тис.грн більше, порівняно з кінцем 2021 року, та на 2869 тис.грн більше порівняно з кінцем 2022 року. Позитивним моментом у формуванні структури ліквідності на підприємстві є те, що ліквідні активи в своїй масі постійно переважали суму термінових та відстрочених поточних зобов'язань, разом узятих.

Наступним етапом оцінки ліквідності балансу ПП «Перлина Тікича» є визначення показників, які проілюстровано у табл. 2.5. Для оцінки показників ліквідності було використано практично ті самі значення показників структури активів і пасивів за групами ліквідності та терміновістю погашення відповідно, які наведено у табл. 2.4. Додатково використано такі показники як значення вартісного обсягу товарної дебіторської заборгованості, суми запасів та чистих активів. Під частими активами розуміється різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями. Значення рівня забезпеченості підприємства готовими засобами платежу було відносно високим.

Так, станом на кінець 2023 року коефіцієнт забезпечення готовими засобами платежу склав 0,363 пункти, рівень забезпечення швидколіквідними активами становив 0,364 пункти, а показник забезпеченості ліквідними активами склав 0,907 пунктів. Тобто, можна сказати, що частка ліквідних активів у загальній сумі оборотних активів становила 90,7%. У 2023 році можна було спостерігати скорочення рівня забезпеченості готовими засобами платежу на 32,8% порівняно з 2022-м роком. Чинником такої ситуації були наслідки війни.

Динаміка показників забезпеченості ліквідними активами ПП «Перлина
Тікича» за 2020-2023 роки

Основні відносні індикатори ліквідності балансу	Роки				Абсолютне відх. (тис.грн)		Відносне відх. (%)	
	2020	2021	2022	2023	2023 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021	2023 / 2022
Обсяг оборотних активів, тис.грн.	17245	24762	29976	28305	11059,6	-1671,5	64,1	-5,6
Вартість запасів, тис.грн.	11555	11183	11863	15383	3827,6	3519,8	33,1	29,7
Товарна дебіторська заборгованість, тис.грн	29	648	8	28	-1,2	20	-4,1	256,4
Поточні зобов'язання, тис.грн	6743	16391	19968	14947	8204,3	-5021,3	121,7	-25,1
Активи з помірним рівнем ліквідності, тис.грн	15533	23506	28069	25684	10150,2	-2385,1	65,3	-8,5
Активи з високим рівнем ліквідності, тис.грн	3978	12323	16206	10301	6322,6	-5904,9	158,9	-36,4
Грошові активи (найбільш ліквідні), тис.грн	3949	11675	16198	10273	6323,8	-5924,9	160,1	-36,6
Чисті активи, тис.грн.	10502	8371	10008	13358	2855,3	3349,8	27,2	33,5
Коефіцієнт забезпеченості (пунктів):								
-готовими засобами платежу	0,229	0,471	0,540	0,363	0,134	-0,177	58,5	-32,8
-швидколіквідними активами	0,231	0,498	0,541	0,364	0,133	-0,177	57,8	-32,7
-ліквідними активами	0,901	0,949	0,936	0,907	0,007	-0,029	0,7	-3,1
Коефіцієнт відволікання оборотних активів (пунктів):								
-у дебіторську заборгованість	0,002	0,026	0,000	0,001	-0,001	0,001	-41,6	277,5
-у запаси	0,670	0,452	0,396	0,543	-0,127	0,148	-18,9	37,3
Коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу	0,609	0,338	0,334	0,472	-0,137	0,138	-22,5	41,4
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	0,909	0,749	0,844	0,868	-0,041	0,025	-4,5	2,9
Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань	1,714	0,682	0,594	1,029	-0,685	0,435	-39,9	73,2

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємства

Значення показника відволікання оборотних активів у запаси є досить значним і складає 0,543 станом на кінець 2023 року. Це свідчить про те, що оборотні активи на 54,3% склалися з запасів. Підприємство не має тенденції до формування суттєвих обсягів товарної дебіторської заборгованості, оскільки воно працює на основі умови передоплати за виконання замовлень.

У табл. 2.6 наведено групування активів за групами ліквідності та пасивів за групами погашення. Відповідно до структуризації активів і пасивів за групами визначено показники дисбалансу (профіциту/дефіциту) за окремими групами активів.

Таблиця 2.6

Баланс ліквідності ПП «Перлина Тікича» за 2020-2023 роки

Групи активів	Обсяг, тис.грн				Групи пасивів	Обсяг, тис.грн				Профіцит (+) / Дефіцит (-), тис.грн			
	2020	2021	2022	2023		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
A1	3949	11675	16198	10273	П1	3693	16193	19248	14758	256	-4519	-3050	-4485
A2	5115	10771	3371	3674	П2	3050	9622	9004	12400	2066	1150	-5633	-8727
A3	11649	11750	12686	16338	П3	0	0	0	0	11649	11750	12686	16338
A4	742	-2612	7978	6793	П4	14712	5769	11981	9920	-13971	-8381	-4003	-3127

Джерело: складено за даними фінансової звітності

Можна зробити висновки про те, що досліджуване підприємство має певний профіцит активів з помірним рівнем ліквідності, однак спостерігається дефіцит швидколіквідних активів.

Отже, ПП «Перлина Тікича» є підприємством, що здійснює виробничу діяльність, тому для нього характерним є домінування в структурі оборотних активів запасів. У складі запасів на готову продукцію припадає до 15-20% від загального їх обсягу. Характеризуючи структурну динаміку джерел фінансування активів підприємства можемо зробити висновки про те, що власний капітал складав переважну частину фінансових ресурсів, за рахунок яких було сформовано активи. Високоліквідні активи склалися переважно з готових засобів платежу. Термінові поточні зобов'язання переважали в своїй сумі обсяги відстрочених поточних зобов'язань. Позитивним моментом у формуванні структури ліквідності на підприємстві є те, що ліквідні активи в

своїй масі постійно переважали суму термінових та відстрочених поточних зобов'язань, разом узятих. Частка ліквідних активів у загальній сумі оборотних активів становила 90,7%. Характеризуючи структурну динаміку джерел фінансування активів підприємства можемо зробити висновки про те, що власний капітал складав переважну частину фінансових ресурсів, за рахунок яких було сформовано активи.

Наступним етапом дослідження є оцінка рівня платоспроможності. Статична платоспроможність дозволяє зрозуміти здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання на певну дату, а динамічна – можливість генерувати грошові потоки, які достатні для забезпечення господарських потреб.

На рис. 2.2 проілюстровано динаміку основних трьох базових коефіцієнтів статичної платоспроможності ПП «Перлина Тікича» протягом 2020-2023 років.

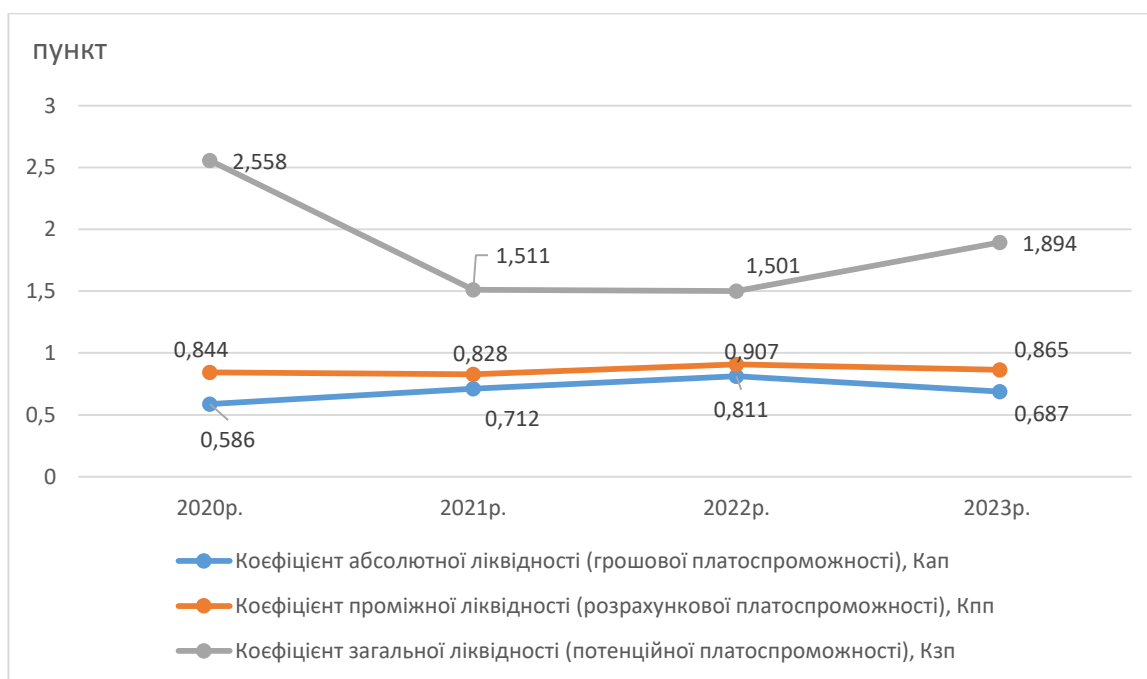


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнтів покриття ПП «Перлина Тікича» протягом 2020-2023 років, пунктів

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

Наведемо детальну характеристику кожного з проілюстрованих на рис. 2.2 коефіцієнтів. Значення коефіцієнта загального покриття на кінець 2020 року становило 2,558 пункти. При цьому рекомендоване значення даного коефіцієнта

складає 1,5-2,0 пункти. Станом на 31.12.2021 року відбулося зниження рівня загального покриття за рахунок зростання обсягу поточних зобов'язань в частині товарної кредиторської заборгованості (зростання у 14 разів) та заборгованості за розрахунками з бюджетом (зростання на 92,9%). На кінець 2022 року значення коефіцієнта загального покриття суттєво не змінювалося і склало 1,501 пункти. Станом на 31.12.2023 року даний коефіцієнт дещо зріс до 1,894 пункти переважно за рахунок скорочення заборгованості за розрахунками з бюджетом (зниження на 79,4%). Можна зробити висновок, що за увесь аналітичний період значення коефіцієнта загального покриття перебувало у межах норми, що характеризує позитивну здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок сумарного обсягу оборотних активів.

Коефіцієнт проміжної ліквідності на кінець 2020 року становив 0,844 пункти. При цьому рекомендоване значення даного коефіцієнта складає 1,0-1,5 пункти. Станом на 31.12.2021 року відбулося незначне зниження рівня проміжної ліквідності. Зміна даного коефіцієнта за вказаний період обумовлювалася дією двох взаємо обернених чинників. З одного боку, відбулося зростання залишків грошових активів на балансі на 195,6%, але з іншого, обсяг кредиторської заборгованості зріс на 1432%, а заборгованості за розрахунками з бюджетом - на 92,9%. На кінець 2022 року значення коефіцієнта проміжної ліквідності дещо зросло і склало 0,907 пункти. Зростання відбулося переважно за рахунок подальшого зростання залишків грошових активів на балансі на 38,7%. Станом на 31.12.2023 року аналізований коефіцієнт дещо зменшився до 0,865 пунктів переважно за рахунок скорочення обсягу грошових активів на балансі на 36,6%. Можна зробити висновок, що за аналізований період значення коефіцієнта проміжної ліквідності було нижчим за норму в межах 10-15%.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності на кінець 2020 року складало 0,586 пункти. При цьому рекомендоване значення даного коефіцієнта складає 0,3-0,5 пункти. Станом на 31.12.2021 року відбулося зростання рівня абсолютної ліквідності. Зміна даного коефіцієнта, по аналогії до коефіцієнта проміжної ліквідності, за 2021 рік обумовлювалася також дією двох протилежних факторів.

З одного боку, відбувалося зростання залишків грошових активів на балансі, а з іншого, обсяг кредиторської заборгованості теж збільшувався, але порівняно в меншій мірі. На кінець 2022 року значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросло і склало 0,811 пункти. Зростання відбулося переважно за рахунок подальшого зростання залишків грошових активів на балансі на 38,7%. Станом на 31.12.2023 року аналізований коефіцієнт дещо зменшився до 0,687 пунктів переважно за рахунок скорочення обсягу грошових активів на балансі на 36,6%. Можна зробити висновок, що за аналізований період значення коефіцієнта абсолютної ліквідності перебувало постійно в межах норми, а в деякі періоди виходило з профіцитом за рамки рекомендованого значення.

У табл. 2.7 наведено результати факторного аналізу зміни показника загального покриття (поточної платоспроможності).

Таблиця 2.7

Факторна оцінка зміни рівня поточної платоспроможності ПП «Перлина Тікича» у 2020-2023 рр.

Показники	на кінець періоду				Абс.приріст, пунктів		
	2020	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Сума оборотних активів, тис.грн	17245	24762	29976	28305	7517	5214	-1672
Сума поточних пасивів, тис.грн	6743	16391	19968	14947	9648	3578	-5021
Рівень поточної платоспроможності (загального покриття), пунктів	2,558	1,511	1,501	1,894	-1,047	-0,010	0,392
Зміна рівня поточної платоспроможності за рахунок:							
- зміни обсягу оборотних активів	-	1,115	0,318	-0,084	x	x	x
- зміни обсягу поточних пасивів	-	-2,162	-0,328	0,476	x	x	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності

З даних, наведених у табл. 2.7, можемо бачити, що у 2022 році відбулося скорочення рівня поточної платоспроможності на 0,010 пункти, у тому числі за рахунок зміни оборотних активів (зростання на 43,5%) відбулося збільшення рівня поточної платоспроможності на 1,115 пунктів, а за рахунок зростання поточних пасивів (зростання на 243%) відбулося зниження рівня поточної платоспроможності на 2,162 пункти.

У 2021 році відбулося скорочення рівня поточної платоспроможності на

1,047 пункти, у тому числі за рахунок зміни оборотних активів (зростання на 21,1%) відбулося збільшення рівня поточної платоспроможності на 0,318 пунктів, а за рахунок зростання поточних пасивів (зростання на 21,8%) відбулося зниження рівня поточної платоспроможності на 0,328 пункти.

У 2023 році відбулося зростання рівня поточної платоспроможності на 0,392 пункти, у тому числі за рахунок зміни оборотних активів (зменшення на 5,6%) відбулося зниження рівня поточної платоспроможності на 0,084 пункти, а за рахунок зміни поточних пасивів (зменшення на 25,6%) відбулося зростання рівня поточної платоспроможності на 0,476 пункти.

Далі варто розглянути динаміку ще двох важливих коефіцієнтів платоспроможності, які проілюстровано на рис. 2.3.

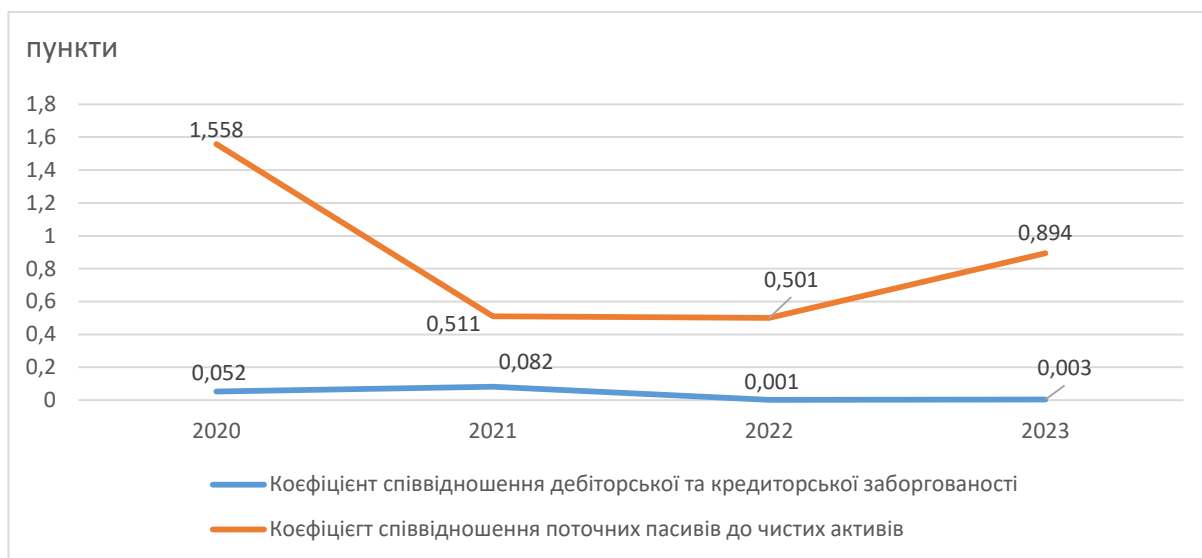


Рис. 2.3. Динаміка додаткових аналітичних коефіцієнтів формування платоспроможності ПП «Перлина Тікича» протягом 2020-2023 рр., пунктів

Джерело: складено за даними фінансової звітності

З аналітичних даних, наведених на рис. 2.3, можна бачити, що рівень співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості по досліджуваному підприємству є дуже низьким. Рекомендоване значення даного показника в середньому перебуває на рівні 1,0, тобто нормальним вважається дотримання паритету між заборгованістю дебіторів та заборгованістю перед товарними кредиторами. Однак, у нашому випадку обсяги товарної дебіторської

заборгованості на балансі є дуже незначними, що зрушує паритет у бік 0. Підприємство практично не відволікає кошти у розрахунки з покупцями. Переважна більшість замовлень виконується на умовах 100% передплати.

Варто звернути увагу на рівень співвідношення поточних пасивів до чистих активів. Рекомендоване значення даного показника має становити не нижче 0,1 пункти. Можна стверджувати, що протягом усього аналізованого періоду значення наведеного коефіцієнту було вищим від норми в середньому на 40-140% завдяки формуванню досить значного обсягу чистих активів (рис. 2.4).

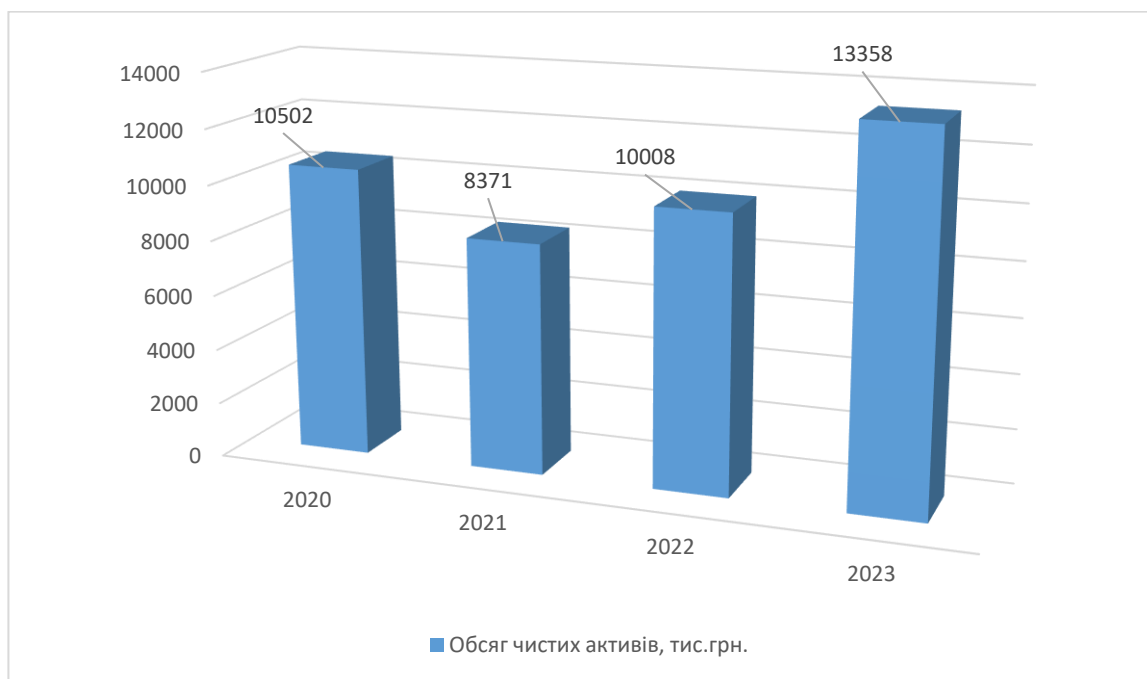


Рис. 2.4. Динаміка чистих активів ПП «Перлина Тікича» протягом 2020-2023 рр., тис.грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності

Позитивний баланс у відношенні формування чистих активів зумовлювався здатністю підприємства генерувати власні фінансові ресурси за рахунок прибуткової діяльності. Очевидно, що головну роль у цьому процесі відіграла позитивна динаміка чистого прибутку, який реінвестувався в бізнес. Зокрема, порівняльну динаміку чистого прибутку та приросту нерозподіленого прибутку, а також рівня реінвестування чистого прибутку у бізнес, наведено на рис. 2.5.

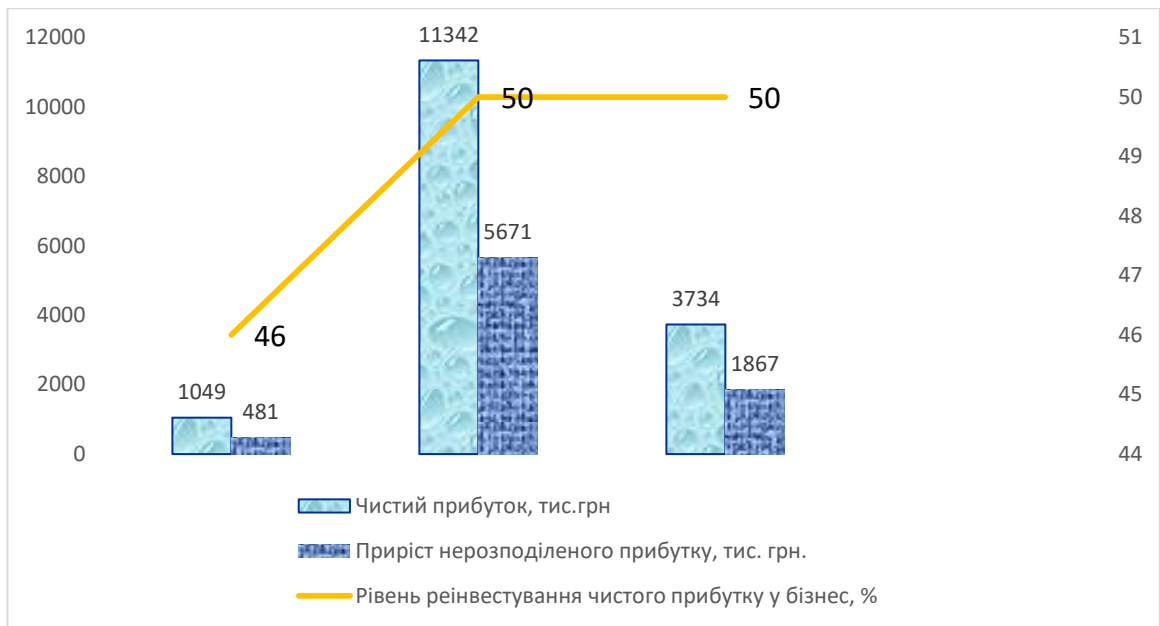


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів та рівня реінвестування чистого прибутку у бізнес ПП «Перлина Тікича» протягом 2020-2023 рр.

Джерело: складено за даними фінансової звітності

Можемо зробити висновки про те, що близько 50% чистого прибутку щорічно реінвестувалося у господарську діяльність підприємства, за рахунок чого відбулося зростання чистих активів.

Надалі варто провести аналіз динамічної платоспроможності підприємства. З цією метою було проаналізовано динаміку грошових потоків та визначено коефіцієнти його ліквідності.. Підприємство не подає офіційного звіту про рух грошових коштів до органів статистики, оскільки формує спрощену фінансову звітність (лише Форми №1 та №2). На рис. 2.6 наведено показники ліквідності грошових потоків.

Можна зробити висновки про те, що у 2020-2023 рр. значення показника ліквідності грошового потоку підприємства було вищим за 1. Тобто, це свідчило про те, що компанія мала змогу акумулювати позитивне сальдо грошових активів за рахунок перевищення надходжень грошових коштів від усіх видів діяльності над витратами. У 2023 році рівень ліквідності грошового потоку був меншим за 1, тобто на 3,9% нижче за мінімально рекомендоване значення. Наслідком зниження рівня ліквідності грошового потоку була війна та відповідне

погіршення економічної ситуації.

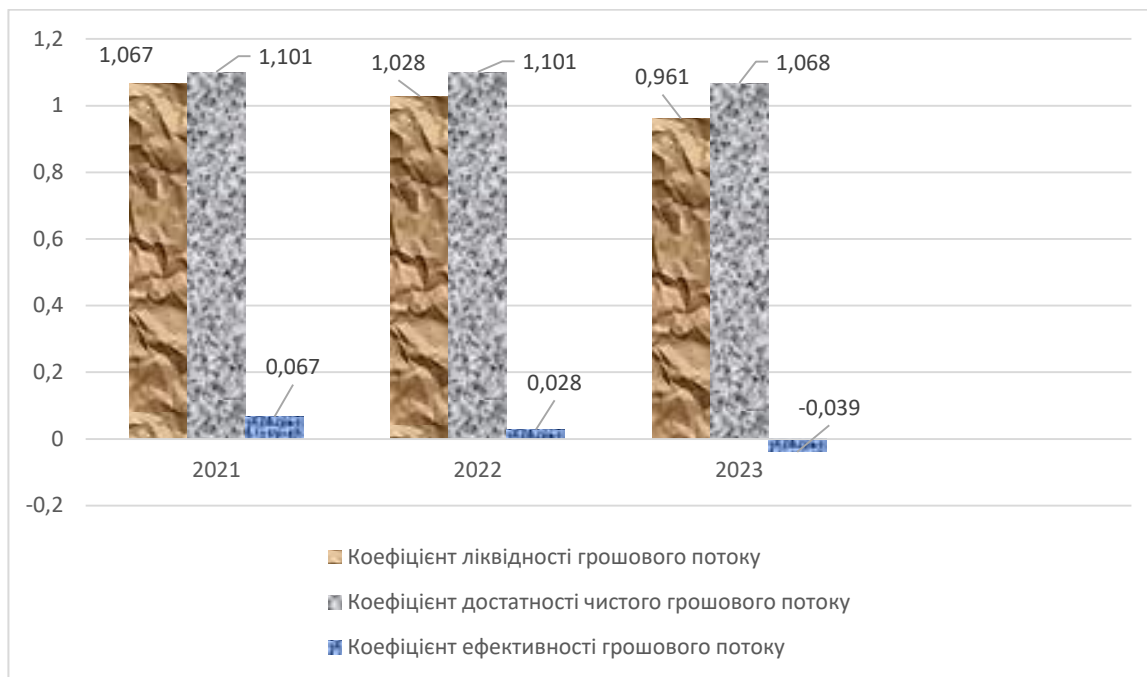


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності грошового потоку ПП «Перлина Тікича» протягом 2020-2023 рр.

Джерело: складено за даними управлінської фінансової звітності

Показник достатності грошового потоку свідчив про те, що підприємство мало достатній потенціал для формування грошових активів, необхідних для здійснення фінансування усіх виплат, пов'язаних як з операційною, так і іншими видами діяльності. У 2023 році відбулося незначне скорочення даного показника, але він залишався в межах норми.

Значення коефіцієнту ефективності грошового потоку свідчило про те, що у 2023 році відбувалося скорочення залишку грошових активів, однак підприємство зберегло здатність формувати позитивний чистий грошовий потік від усіх видів діяльності.

Варто також охарактеризувати деякі інші показники, що виражають динамічну платоспроможність за грошовими потоками (рис. 2.7).

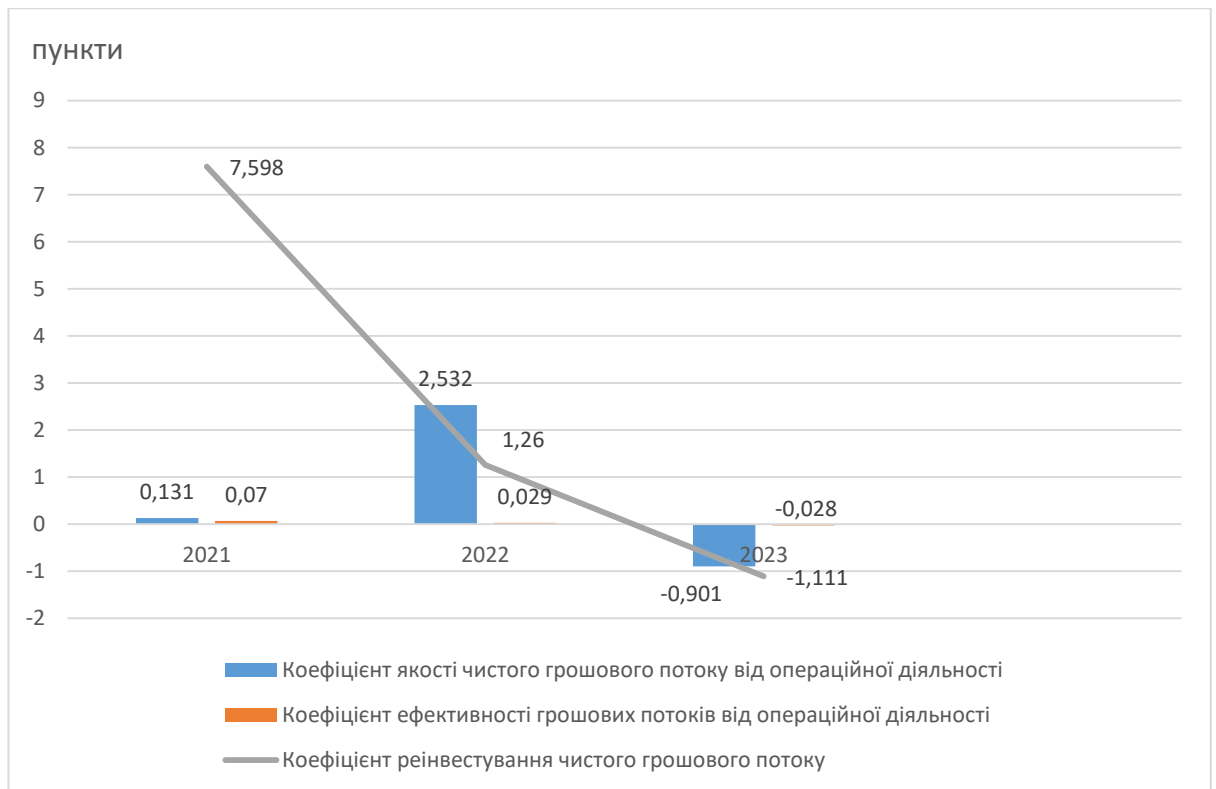


Рис. 2.7. Динаміка додаткових показників платоспроможності за грошовими потоками ПП «Перлина Тікича» у 2020-2023 рр.

Джерело: складено за даними управлінської фінансової звітності

Динаміка коефіцієнта якості грошового потоку відображала в значній мірі якість чистого грошового потоку внаслідок зростання частки НЕТТО фінансового результату, який отриманий підприємством від здійснення господарських операцій. У 2023 році рівень якості грошових потоків мав від’ємне значення. Аналогічний висновок можна зробити по відношенню до інших показників.

Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку (ЧГП) виражає частку грошових інвестицій, спрямованих на заміну активів зростання виробництва. Даний показник визначали як співвідношення ЧГП за вирахуванням дивідендів до обсягу видатків на інвестиційну діяльність. Можна зробити висновки, що у 2021-2022 рр. ЧГП від операційної діяльності дозволяв перекрити потреби у інвестиційному розвитку підприємства. У 2023 році така можливість вже була відсутня.

У 2021 році значення ефективності чистого грошового потоку від

операційної діяльності становило 0,131 пунктів (або 13,1%), у 2022 році значення показника перебувало на рівні 2,532 пункти (або 253,2%). У 2023 році рівень ефективності чистого грошового потоку від операційної діяльності мав негативне значення та складав -0,028 пунктів (або -2,8%), що є нижче за мінімально рекомендоване значення. Наслідком зниження ефективності чистого грошового потоку від операційної діяльності була війна та відповідне погіршення економічної ситуації.

Отже, за період 2020-2023 рр. значення коефіцієнта загального покриття перебувало у межах норми, що характеризує позитивну здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок сумарного обсягу оборотних активів. Значення коефіцієнта проміжної ліквідності було нижчим за норму в межах 10-15%. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності перебувало постійно в межах норми, а в деякі періоди виходило з профіцитом за рамки рекомендованого значення. Підприємство практично не відволікає кошти у розрахунки з покупцями. Переважна більшість замовлень виконується на умовах 100% передплати. Позитивний баланс у відношенні формування чистих активів зумовлювався здатністю підприємства генерувати власні фінансові ресурси за рахунок прибуткової діяльності. Головну роль у цьому процесі відігравала позитивна динаміка чистого прибутку, який реінвестувався в бізнес. Підприємство має змогу акумулювати позитивне сальдо грошових активів за рахунок перевищення надходжень грошових коштів від усіх видів діяльності над витратами. Підприємство також має достатній потенціал для формування грошових активів, необхідних для здійснення фінансування усіх виплат, пов'язаних як з операційною, так і іншими видами діяльності.

2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства

З моменту початку широкомасштабного вторгнення росії в Україну ситуація в аграрному секторі країни зазнавала стрімких змін. Масштаби кризи невпинно зростали, негативно впливаючи на діяльність дедалі більшої кількості

сільськогосподарських підприємств та угідь.

За оцінками експертів Київської школи економіки, найбільші збитки агросектору були спричинені знищенням та пошкодженням сільськогосподарської техніки. Оціночні втрати виробників від цього фактору перевищують 4,65 мільярда доларів. Загалом внаслідок бойових дій було пошкоджено або зруйновано 109,6 тисячі одиниць сільгосптехніки.

Другим за обсягом джерелом збитків у аграрному секторі стали знищення та крадіжки вже виробленої сільськогосподарської продукції. За даними, було зафіксовано понад 4 мільйони тонн знищеної та викраденої готової продукції рослинництва, а загальна вартість цих втрат оцінюється у 1,87 мільярда доларів. Крім того, значних руйнувань зазнала інфраструктура для зберігання виробленої сільгосппродукції. Сумарна місткість зруйнованих зерносховищ становить 8,2 мільйона тонн, а пошкоджених - 3,25 мільйона тонн потужностей для одночасного зберігання. Вартість відновлення пошкодженої складської інфраструктури експерти оцінюють у 1,33 мільярда доларів.

Отже, величезні збитки аграрному сектору були завдані через знищення, пограбування готової продукції, а також руйнування потужностей для її зберігання. Наводяться конкретні цифри щодо обсягів втрачених врожаїв, зруйнованих та пошкоджених складів і вартісна оцінка відповідних збитків [24].

Оцінка втрат, завданих агропромислому комплексу та сільськогосподарській інфраструктурі України, враховує такі складові:

- Втрати сільськогосподарської техніки, елеваторів та інших зернових складських потужностей.
- Збитки у галузі тваринництва внаслідок загибелі та вимушеного забою худоби через неможливість її належного утримання.
- Втрати виробників багаторічних сільськогосподарських культур через пошкодження насаджень.
- Збитки бджільництва.
- Втрати факторів виробництва (насіння, добрива тощо) та готової сільгосппродукції через їх руйнування, пошкодження та крадіжки.

Таким чином, розрахунки охоплюють широкий спектр складових аграрного сектору - від знищеної техніки до згублених врожаїв [25].

Слід, однак, визнати, що точне визначення обсягів збитків, завданих агропромисловому комплексу України, є неможливим до завершення військового конфлікту. Тривалі бойові дії створюють атмосферу невизначеності та ускладнюють процес оцінки втрат. Залежно від протяжності війни та змін на окупованих територіях, реальні масштаби збитків можуть виявитися більшими, ніж початкові прогнози.

Для всебічної оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства ПП «Перлина Тікича» необхідно провести аналіз його зовнішнього середовища. Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність компанії був здійснений з використанням методу PEST-аналізу, мета якого полягає у відстеженні змін у макросередовищі та виявленні тенденцій, які не контролюються підприємством, але впливають на його результати [26].

Було проведено оцінку факторів із єдиною метою виявлення факторів, які найбільш впливають на діяльність підприємства «Перлина Тікича» (див. табл.2.8)

Ступінь впливу різних факторів оцінювався за 5-бальною шкалою:

1 бал - мінімальний вплив (будь-які зміни фактора практично не впливають на діяльність підприємства);

2 бали - незначний вплив (лише найсуттєвіші зміни фактора певною мірою впливають на діяльність);

3 бали - помірний вплив (значущі зміни фактора чинять суттєвий вплив на діяльність);

4 бали - високий вплив (навіть незначні зміни фактора істотно впливають на діяльність);

5 балів - максимальний вплив (будь-які зміни фактора значно впливають на діяльність підприємства).

Таким чином, використовувалася порядкова шкала від 1 до 5 балів для оцінки міри впливу різних факторів зовнішнього середовища на функціонування компанії, де 1 бал відповідав мініимальному впливу, а 5 балів - максимальному

впливу.

Таблиця 2.8

Матриця методу PEST-аналізу щодо ступеня впливу факторів макросередовища на діяльність досліджуваного підприємства

№	Фактори	Експертна оцінка					Середня оцінка
		E1	E2	E3	E4	E5	
Політичні фактори							
1	Політична ситуація в країні	4	5	4	5	5	4,6
2	Зміни у податковому навантаженні	5	5	5	5	5	5
3	Рівень державної підтримки агровиробників	5	5	5	5	5	5
4	Дотримання норм конкурентного законодавства	4	4	4	5	4	4,2
Економічні фактори							
5	Погіршення ситуації у залежних галузях	4	5	4	5	5	4,6
6	Можливість виходу на нові ринки збуту	5	5	5	5	5	5
7	Підвищення вартості матеріальних ресурсів	5	5	5	5	5	5
8	Зниження купівельної спроможності населення	4	4	4	4	4	4
Соціальні фактори							
9	Зростання рівня	3	3	3	3	3	3
10	Підвищення вимог споживачів до якості виробленої продукції	4	3	4	5	3	3,8
11	Зниження доходів населення	5	4	4	4	4	4,2
12	Зміна смакових переваг споживачів	5	5	4	5	4	4,6
Технологічні фактори							
13	Впровадження новітніх технологій у виробництво	5	4	5	5	4	4,6
14	Роль Інтернету і цифрових технологій для розвитку ринку	5	5	4	5	5	4,8

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Наступним кроком здійснимо оцінку ймовірності впливу різних факторів макросередовища на діяльність аграрного підприємства ПП «Перлина Тікича». Визначимо рівень імовірності для кожного з відповідних факторів макрооточення, які були виокремлені раніше для аналізу в рамках застосування методики PEST-аналізу. (див. табл. 2.9).

Оцінка проводилася також за п'ятибальною шкалою:

- 1 - мінімальна ймовірність впливу фактору,
- 2 - незначна ймовірність впливу,
- 3 - помірна ймовірність впливу,
- 4 - висока ймовірність впливу,
- 5 - максимальна ймовірність впливу.

Матриця PEST-аналізу ймовірності впливу факторів макросередовища на діяльність ПП «Перлина Тікича»

Фактори	Напрямок впливу	Експертна оцінка					Середня оцінка
		E1	E2	E3	E4	E5	
Політичні фактори							
Політична ситуація в країні	плюс	3	3	3	3	3	3
Зміни у податковому навантаженні	мінус	3	4	3	4	3	3,4
Рівень державної підтримки агровиробників	плюс	5	4	5	5	4	4,6
Дотримання норм конкурентного законодавства	плюс	3	3	4	3	4	3,4
Економічні фактори							
Погіршення ситуації у залежних галузях	мінус	5	4	3	5	4	4,2
Можливість виходу на нові ринки збуту	плюс	5	5	5	5	5	5
Підвищення вартості матеріальних ресурсів	мінус	5	5	5	5	5	5
Зниження купівельної спроможності	мінус	4	5	5	4	5	4,6
Соціальні фактори							
Зростання рівня	плюс	4	4	5	4	4	4,2
Підвищення вимог споживачів до якості виробленої продукції	плюс	4	3	4	4	4	3,8
Зниження доходів населення	мінус	5	5	4	5	5	4,8
Зміна смакових переваг споживачів	мінус	3	3	4	3	3	3,2
Технологічні фактори							
Впровадження новітніх технологій у виробництво	плюс	3	4	3	4	3	3,4
Роль Інтернету і цифрових технологій для розвитку ринку	плюс	5	5	5	5	4	4,8

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Додатково експертами було визначено напрямок впливу кожного фактора на діяльність підприємства. Позначка «плюс» вказує на позитивний вплив, який створює можливості для компанії в зовнішньому середовищі. Натомість знак «мінус» свідчить про негативний вплив фактора, що становить певну загрозу для роботи підприємства.

За результатами проведеного PEST-аналізу можна зробити наступні висновки: державна підтримка агробізнесу, відкриття нових ринків збуту та зростаючий вплив інтернету на розвиток галузевого ринку створюють значні

можливості для аграрного підприємства, якими воно має скористатися. Разом з тим, погіршення ситуації у суміжних галузях, на які опирається агросектор, зниження платоспроможності споживачів та підвищення цін на матеріальні ресурси є найбільш серйозними загрозами зовнішнього середовища, які потребують ретельного відстеження та впровадження превентивних заходів.

Перейдемо до оцінки рівня конкурентоспроможності ПП «Перлина Тікича» відносно інших підприємств-конкурентів галузі. Для кількісної оцінки конкурентоспроможності компанії застосуємо метод бальних оцінок. Визначимо фактори, за якими здійснюватиметься оцінювання конкурентоспроможності різних підприємств, а також встановимо коефіцієнти вагомості для кожного з цих факторів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Коефіцієнти значущості кожного показника конкурентоспроможності аграрних підприємств

Параметр	Коефіцієнт значущості (К)
Асортимент виробленої продукції	0,18
Рівень встановлених цін реалізації	0,21
Доступність підприємства для споживачів	0,11
Ефективність маркетингових комунікацій	0,10
Трудовий потенціал	0,15
Процес	0,13
Імідж підприємства	0,12
Всього	1,00

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

До конкурентів ПП «Перлина Тікича» можна віднести такі аграрні підприємства як: ТОВ «Кищенці», ТОВ «Багва», ПП «Агромоноліт». За результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності можливо зробити висновок, що основним конкурентом ПП «Перлина Тікича» є ТОВ «Кищенці».

Здійснимо коригування отриманих бальних оцінок конкурентоспроможності підприємств шляхом врахування рівня значущості кожного з факторів оцінювання. Для цього бальні оцінки за окремими критеріями будуть зважені на відповідні коефіцієнти вагомості цих факторів. Це дозволить відобразити різний ступінь впливу різних показників на загальний

рівень конкурентоспроможності компанії. (див. табл.2.11).

Таблиця 2.11

Узагальнюючий показник конкурентоспроможності аграрних підприємств

Фактори конкурентних переваг	Коефіцієнт значущості (К)	ПП «Перлина Тікича»		Конкуренти					
				ТОВ «Багва»		ПП «Агро моноліт»		ТОВ «Кіщенці»	
		В	В-ij	В	В-ij	В	В-ij	В	В-ij
Асортимент виробленої	0,18	4	0,67	3	0,50	4	0,67	4	0,68
Рівень встановлених цін	0,21	5	1,04	4	0,85	5	1,07	4	0,88
Доступність підприємства для споживачів	0,11	4	0,48	3	0,37	3	0,38	3	0,38
Ефективність маркетингових комунікацій	0,10	3	0,28	3	0,29	3	0,29	4	0,37
Трудовий потенціал	0,15	5	0,76	4	0,62	4	0,57	4	0,60
Процес	0,13	4	0,57	4	0,54	4	0,56	5	0,72
Імідж підприємства	0,12	4	0,49	5	0,58	4	0,48	4	0,50
Всього	1,00	-	4,29	-	3,75	-	4,02	-	4,13

Джерело: розроблено автором за даними досліджуваного підприємства

Таким чином, проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства, які виявили високий рівень конкурентоспроможності аграрного підприємства ПП «Перлина Тікича».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «ПЕРЛИНА ТІКИЧА»

3.1. Рекомендації щодо забезпечення стратегічних конкурентних переваг за рахунок досягнення фінансової рівноваги ПП «ПЕРЛИНА ТІКИЧА»

У даному питанні варто обґрунтувати потенційні напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. З цією метою варто спочатку звернути увагу на основні передумови, які можуть вплинути на її рівень. Для визначення наведених передумов було побудовано дерево причинно-наслідкових зв'язків (Tree chart), що дозволяє побачити основні чинники впливу на рівень конкурентоспроможності за їх групами - чинники 1-го порядку, 2-го порядку і т.д. (рис. 3.1).

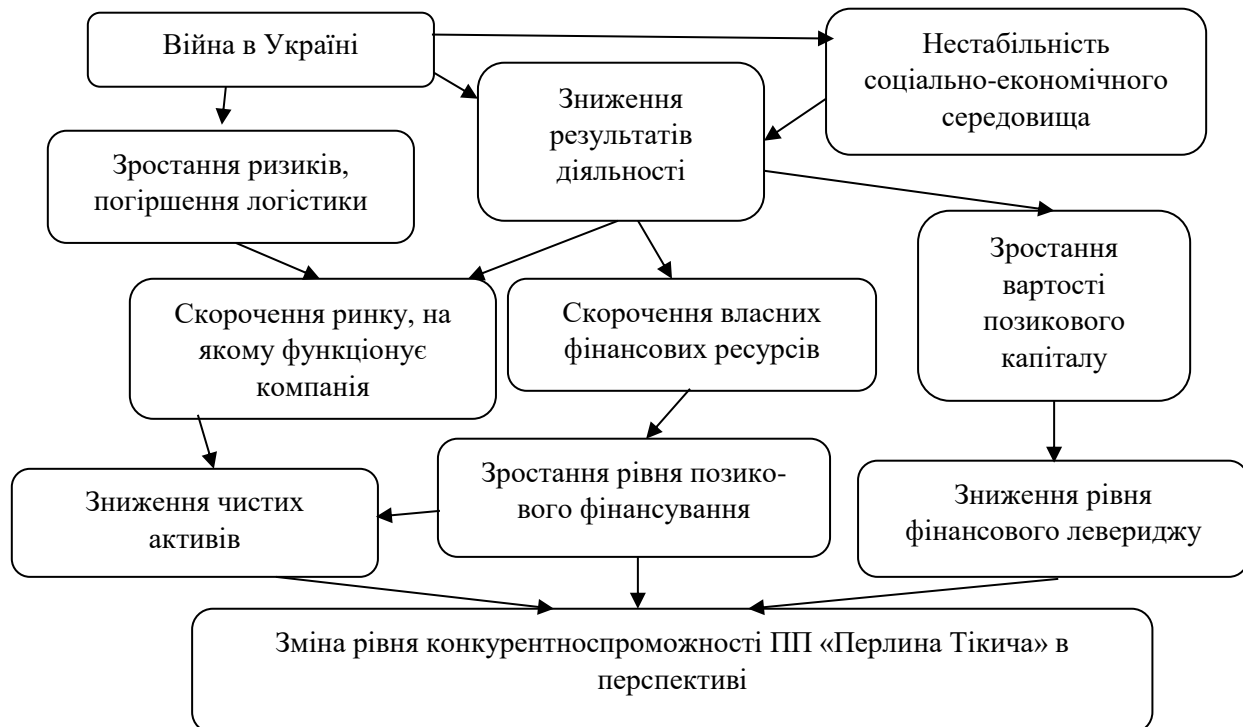


Рис. 3.1. Дерево чинників впливу на рівень конкурентоспроможності ПП «Перлина Тікича»

Складено автором

Можемо бачити, що війна в Україні нині виступає одним з найбільш негативних тригерів для динаміки економічної та безпекової ситуації. Логістичні процеси є порушеними, а частина ринку була нівельована через вихід багатьох компаній з ринку. В цілому, нестабільність соціально-економічного середовища, що стимулюється не лише війною, але ще й світовими кризовими процесами в глобальній економіці, впливає на зниження рівня покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Також зменшується обсяг ліквідних активів. Наведені причини в перспективі призведуть до значного погіршення рівня платоспроможності, фінансової рівноваги компанії, що у підсумку може призвести до втрати конкурентних переваг. Тому, з метою недопущення подальшого загострення кризової ситуації, а також для забезпечення передумов протидії підприємства загрози втрати конкурентних переваг в умовах турбулентного бізнес-середовища, було запропоновано певні рішення, які проілюстровано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Дерево рішень для зростання рівня конкурентоспроможності ПП «Перлина Тікича».

Складено автором

Зважаючи на наведені напрямки, проілюстровані за допомогою дерева рішень, можемо визначити основні заходи, що пропонуються для підвищення рівня конкурентоспроможності та зниження рівня ризику виникнення дефолту в майбутньому (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи, що пропонуються для підвищення рівня конкурентних переваг за рахунок досягнення фінансової рівноваги та уникнення ризиків дефолту ПП «Перлина Тікича»

№	Перелік заходів	Відповідальні	Очікувані результати від впровадження заходів
1	<i>Впровадження засобів моніторингу ризику виникнення дефолту та неперервного аналізу статичних і динамічних показників платоспроможності</i>	<i>Фінансовий директор</i>	
1.1	Здійснення бізнес-аналізу процесів управління та визначення вимог	Бізнес-аналітик від компанії-підрядника	Зниження рівня асинхронності грошових потоків та забезпечення необхідного рівня ліквідності, достатнього для покриття поточних зобов'язань
1.2	Розробка технічного завдання для впровадження системи моніторингу	Бізнес-аналітик від компанії-підрядника	
1.3	Імплементация системи та її тестування	Менеджер проектів від компанії-підрядника	
1.4	Навчання персоналу та запуск в роботу	Менеджер проектів від компанії-підрядника	
2	<i>Впровадження механізму контролінгу рівня досягнення конкурентних переваг за рахунок досягнення фінансової рівноваги в систему управління підприємством</i>	<i>Фінансовий директор</i>	
2.1	Визначення вимог до механізму контролінгу	Фінансовий директор	Зниження частки неліквідних активів підприємства за рахунок зростання контролю за їх формуванням
2.2	Розробка фінансової структури компанії з центрами фінансової відповідальності (ЦФО)	Старший фінансовий менеджер	
2.3	Розробка положень до системи фінансового контролінгу	Фінансовий директор	
3	<i>Удосконалення процесу управління джерелами фінансування, що дасть змогу оптимізувати структуру капіталу досліджуваного підприємства</i>	<i>Фінансовий директор</i>	

3.1	Визначення напрямків фінансової політики	Старший фінансовий менеджер	Оптимізація структури капіталу підприємства, зниження обсягів товарної кредиторської заборгованості
3.2	Розробка рекомендації для коригування фінансового планування джерел фінансування	Фінансовий директор	

Джерело: складено автором

Надалі варто здійснити оцінку можливих результатів від імплементації заходів. З цією метою було розраховано прогнозні балансові показники та показники фінансових результатів.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рекомендацій щодо забезпечення конкурентних переваг

Прогнозні значення передбачають, що рівень оборотності джерел фінансування має зрости на 30% внаслідок впровадження запропонованих заходів. Також прогнозується, що темп зростання операційних витрат у 2025 році має сповільнитися на 10% по відношенню до попереднього періоду за рахунок впровадження інструментів фінансового контролінгу.

У табл. 3.2 наведено результати прогнозних розрахунків доходів, витрат та фінансових результатів по досліджуваному підприємству.

Таблиця 3.2

Прогноз доходів, витрат та фінансових результатів на 2024-2025 рр.

Найменування показника	Факт			Допоміжні коефіцієнти для оцінки прогнозу	Прогноз (перспективний)	
	2021	2022	2023		2024 (прогноз)	2025 (прогноз)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	94 003	136 899	126 330	Середн. темп зростання = 1,159	146 450	169 775
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	78 655	91 230	85 007	Середній рівень показника у виручці = 0,714	104 495	121 138

Продовження табл. 3.2

Валовий прибуток	15 348	45 669	41 323		41 955	48 637
Інші операційні доходи	1 329	6 246	3 393	Середній рівень показника у виручці = 0,031	4 496	5 213
Адміністративні витрати	0	0	0	0,000	0	0
Витрати на збут	0	0	0	0,000	0	0
Операційні витрати	15 208	38 300	39 419	Середній рівень показника у виручці = 0,260	38 096	39 747 (з урахуванням скорочення на 10%)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	1 470	13 615	5 296		8 355	14 102
Інші фінансові доходи	0	0	0	0,000	0	0
Інші доходи	0	872	108	Середній рівень показника у виручці = 0,003	402	402
Інші витрати	190	655	1 202	Середній рівень показника у виручці = 0,006	839	839
Фінансовий результат до оподаткування:	1 280	13 832	4 202		7 918	13 665
Витрати (дохід) з податку на прибуток	230,3	2489,7	467,9	Середній рівень показника у виручці = 0,009	1 307	1 515
Чистий фінансовий результат:	1 049	11 342	3 734		6 611	12 150

Джерело: складено автором

Можемо бачити, що у 2025 році, відповідно до гіпотези стабільного зростання доходів, очікується збільшення обсягу чистого прибутку, що дасть можливість отримати також приріст власних фінансових ресурсів. Виходячи з фактичних даних по необоротних активам, а також враховуючи, що у плановому періоді не очікується їх додатковий приріст, було прогнозовано її вартісні показники, що проілюстровано у табл. 3.3.

Можемо бачити, що на підприємстві планується скорочення залишкової вартості основних засобів за рахунок відсутності приросту первісної вартості та постійного нарахування амортизації.

Таблиця 3.3

Прогноз обсягу необоротних активів на 2024-2025 рр.

Необоротні активи	ФАКТ	Прогноз			
	2023	Прогнозна зміна у 2024 році	2024	Прогнозна зміна у 2025 році	2025
1. Основні засоби	8773,5	-	7311	-	5848
- у т.ч. первісна вартість	26125,6	без змін	26126	без змін	26126
- у т.ч. знос	17352,1	-	18815	-	20278
2. Довгострокові фінансові інвестиції		без змін	0	без змін	0
Разом необоротні активи	8 774	-	7 311	-	5 848

Джерело: складено автором

Наступним етапом є прогнозування обсягу оборотних активів. З цією метою було використано показники фактичного та прогнозного рівня оборотності по окремим складовим статтям оборотних активів. Результати розрахунків наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз обсягу оборотних активів на 2024-2025 рр.

Оборотні активи	2023	Коефіцієнт оборотності, разів (фактично)	ПРОГНОЗ на 2024 рік	ПРОГНОЗ на 2025 рік
Запаси	15 383	9,3	15 792	18 307
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28	7097,2	21	24
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	-	-	-	-
з бюджетом	767	245,9	596	691
Інша поточна дебіторська заборгованість	899	146,6	999	1 158
Гроші та їх еквіваленти	10 273	9,5	15 344	17 787
Інші оборотні активи	955,4	142,1	1 031	1 195
Усього оборотні активи	28 305	-	33 782	39 162

Джерело: складено автором

Можемо бачити, що на підприємстві планується зростання обсягу оборотних активів у 2024 році за рахунок збільшення обсягів діяльності (доходів та собівартості реалізації). При цьому ми приймаємо гіпотезу, що зростання

очікується по усіх статтях оборотних активів, враховуючи також динаміку рівня їх оборотності (закладене зростання рівня оборотності активів за рахунок впровадження запропонованих заходів).

Наступним етапом є прогнозування обсягу власного капіталу. Приймаємо гіпотезу в тому, що обсяги зареєстрованого капіталу мають залишатися без змін. Зростання власного капіталу прогнозується лише за рахунок приросту нерозподіленого прибутку. Результати розрахунків наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз обсягу власного капіталу на 2024-2025 рр.

Статті власного капіталу	ФАКТ 2023	Прогнозна зміна	ПРОГНОЗ на 2024 рік	Прогнозна зміна	ПРОГНОЗ на 2025 рік
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	Без змін	0	Без змін	0
Резервний капітал	0	Без змін	0	Без змін	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	22 131	Приріст на 2877 тис.грн (див.табл. табл. 3.2)	25 008	Приріст на 1123 тис.грн (див.табл. Ж.1)	26 131
Усього власний капітал	22 131	2 877	25 008	1 123	26 131

Джерело: складено автором

Маючи значення обсягу активів, а також власного капіталу, можемо перейти до завершального етапу прогнозування балансових показників – визначення поточних зобов'язань. Для прогнозування використано також гіпотезу, що постійні пасиви станом на кінець 2025 року мають скоротитися на 30% за рахунок заходів, а обсяг товарних кредитів визначається методом балансової ув'язки на основі отриманих прогнозних значень сумарної потреби у фінансуванні активів та обсягах власного капіталу. Результати розрахунків наведено у табл. 3.6.

Прогноз обсягу поточних зобов'язань на 2024-2025 рр.

Статті позикового капіталу	ФАКТ 2023	Прогнозна зміна	ПРОГНОЗ на 2024 рік	Прогнозна зміна	ПРОГНОЗ на 2025 рік
Довгострокові кредити банків	0	Без змін	0	Без змін	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	Без змін	0	0	
Усього за розділом II	0	-	0	-	0
Кредиторська заборгованість:					
товари, роботи, послуги	10 478	1 137	11 615	-	11 334
розрахунками з бюджетом	1 441	Без змін	1441	зниження на 30%	1 008
зі страхування	189	Без змін	189		133
розрахунками з оплати праці	917	Без змін	917		642
Поточні забезпечення	0	Без змін	0		0
Інші поточні зобов'язання	1 923	Без змін	1 923		1 346
Усього за розділом III	14 947	-	16 084	-	14 463

Джерело: складено автором

На основі прогнозних показників балансу на 2024-2025 роки було проведено розрахунок прогнозних коефіцієнтів платоспроможності, що проілюстровано у табл. 3.7.

Прогнозна оцінка показників статичної платоспроможності з урахуванням впровадження заходів на 2024-2025 рр.

Показники	ФАКТ		ПРОГНОЗ	
	2022	2023	2024	2025 (з урахуванням заходів)
Коефіцієнт загального покриття (потенційної платоспроможності) Кзп	1,501	1,894	2,100	2,708
Коефіцієнт проміжної ліквідності (розрахункової платоспроможності) Кпп	0,907	0,865	1,118	1,442
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошової платоспроможності) Кал	0,811	0,687	0,954	1,230
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,001	0,003	0,002	0,002
Коефіцієнт забезпеченості поточних пасивів власними коштами (Кзвк)	0,501	0,894	1,555	2,112

Джерело: складено автором

Можемо бачити з даних табл. 3.7, що очікується зростання ключових показників платоспроможності за рахунок впровадження комплексної системи заходів, які включають елементи фінансового контролінгу, їх автоматизацію та покращення управління фінансових циклом.

Також для визначення показників динамічної платоспроможності було проведено прогнозування обсягу грошових потоків прямим методом. З цією метою було використано тенденції (очікувані темпи зростання) доходів та витрат у формі 2 та екстрапольовано їх на Звіт про рух грошових коштів. Результуючи прогнозні показники динамічної платоспроможності за параметрами грошового потоку наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозна оцінка показників динамічної платоспроможності з урахуванням впровадження заходів на 2024-2025 рр.

Показник	Значення за період			Абс. приріст, пунктів	
	Факт 2023	Прогноз 2024	Прогноз 2025	2023-2024	2024-2025
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	0,961	1,019	1,035	0,058	0,016
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	1,068	1,077	1,101	0,009	0,025
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	-0,039	0,019	0,035	0,058	0,016
Коефіцієнт якості чистого грошового потоку від операційної діяльності	-0,901	1,912	1,680	2,813	-0,233
Коефіцієнт ефективності грошових потоків від операційної діяльності	-0,028	0,019	0,035	0,047	0,016

Джерело: складено автором

Таким чином, можна зробити висновки про те, що в результаті запропонованих заходів планується зростання рівня платоспроможності підприємства у 2025 році. Значення коефіцієнту загального покриття має зрости з 2,100 пунктів (станом на кінець 2024 р.) до 2,708 пункти (станом на кінець 2025 р.), коефіцієнт проміжної ліквідності має зрости з 1,118 пунктів (станом на кінець 2024 р.) до 1,442 пункти (станом на кінець 2025 р.), коефіцієнт абсолютної

ліквідності збільшиться з 0,954 пункти (станом на кінець 2024 р.) до 1,230 пунктів (станом на кінець 2025 р.). Запропоновані заходи матимуть довгостроковий економічний ефект, що буде представлений у покращенні фінансової рівноваги у наступних роках. Також прогнозується зростання показників динамічної платоспроможності, зокрема якості та ефективності чистого грошового потоку.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі обґрунтуванні теоретичні засади та запропоновані рекомендації щодо вдосконалення процесу формування ефективної конкурентної стратегії підприємницької структури в сучасних ринкових умовах. Результати проведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. Конкурентна стратегія є ключовим елементом загальної стратегії розвитку підприємства, що визначає способи створення та утримання довгострокових конкурентних переваг для зміцнення ринкових позицій та досягнення стратегічних цілей підприємницької структури. Формування ефективної конкурентної стратегії передбачає здійснення комплексного стратегічного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, оцінку його конкурентної позиції та потенціалу, виявлення наявних і потенційних конкурентних переваг.

2. Процес формування конкурентної стратегії підприємства включає низку послідовних етапів: проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку конкурентної позиції, визначення конкурентних переваг, вибір типу конкурентної стратегії, розробку заходів з її реалізації, контроль виконання та коригування стратегії. На вибір конкурентної стратегії підприємства впливає комплекс факторів зовнішнього середовища (галузеві, ринкові, економічні, політико-правові, соціокультурні, технологічні та ін.) та внутрішнього середовища (виробничі, маркетингові, фінансові, управлінські, інноваційні, кадрові фактори).

3. Доведено, що формування дієвої конкурентної стратегії є критично важливим для забезпечення успішної підприємницької діяльності в умовах жорсткої конкуренції. Подальші дослідження доцільно зосередити на вдосконаленні методичних підходів до вибору ефективних конкурентних стратегій з урахуванням специфіки підприємств різних галузей та сфер діяльності.

4. Узагальнення та систематизація ключових підходів до формування конкурентної стратегії підприємства, зокрема: ресурсного, ринкового, комбінованого, динамічного та холістичного довели, що кожен з цих підходів акцентує увагу на певних ключових факторах та аспектах, що вважаються визначальними для досягнення стійких конкурентних переваг. Вибір того чи іншого підходу або їх поєднання залежить від специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей, ресурсних можливостей, а також особливостей галузі та конкурентного оточення. Ефективна конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на ретельному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, враховувати динаміку ринкових змін та забезпечувати гнучку адаптацію до нових викликів. Формування дієвої конкурентної стратегії є складним і багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів. Тільки поєднання різних підходів та методів стратегічного аналізу може забезпечити розробку збалансованої і результативної конкурентної стратегії, здатної забезпечити підприємству стійкі конкурентні переваги та тривалий успіх на ринку.

5. Дістало подальшого розвитку визначення поняття конкурентної стратегії підприємницької структури як комплексного, довгострокового плану дій, спрямованих на створення і підтримання стійких конкурентних переваг, які охоплює всі найважливіші сфери діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, інновації тощо) і визначає методи конкурентної боротьби, заходи із залучення та утримання споживачів, розподілу та ефективного використання ресурсів підприємства. Ефективна конкурентна стратегія повинна бути гнучкою, динамічною та адаптивною до змін зовнішнього середовища, спиратися на унікальні можливості та ресурси підприємства, забезпечувати досягнення довгострокових конкурентних переваг і стійке функціонування на ринку в умовах високої конкуренції. Розробка конкурентної стратегії є невід'ємною складовою стратегічного управління на підприємстві.

6. Проведений комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПП "Перлина Тікича", що займається вирощуванням зернових, бобових та олійних

культур, а також овочів відкритого ґрунту, дозволив зробити наступні висновки та узагальнення:

- аналіз активів підприємства показав, що їх загальний обсяг у 2020-2023 рр. зріс на 72,8%, проте у 2023 р. відбулося незначне скорочення на 7,8%. У структурі активів переважали оборотні активи (близько 75-80%), зокрема запаси та грошові кошти;

- аналіз джерел фінансування виявив зростання власного капіталу на 50,4% у 2020-2023 рр. за рахунок нарощування нерозподіленого прибутку. Частка власного капіталу у 2023 р. становила 59,7%, що свідчить про консервативну модель фінансування;

- обсяг поточних зобов'язань зріс на 121,7% у 2020-2023 рр., проте у 2023 р. скоротився на 25,1% переважно за рахунок зменшення заборгованості перед бюджетом та з оплати праці;

- структура балансу є задовільною з точки зору ліквідності та платоспроможності, оскільки основну частину активів становлять оборотні активи, а джерелами їх фінансування виступає власний капітал та поточні зобов'язання;

- ПП "Перлина Тікича" демонструє стабільний фінансовий стан, нарощує власний капітал та раціонально використовує позикові кошти для фінансування діяльності. Проте для підвищення ефективності діяльності доцільно періодично переглядати структуру капіталу та оптимізувати співвідношення власних і позикових джерел фінансування.

7. Аграрний сектор України зазнав величезних збитків через російську агресію - знищено та пошкоджено сільгосптехніку, зруйновано потужності для зберігання продукції, втрачено врожаї. Точна оцінка збитків ускладнена триваючими бойовими діями. PEST-аналіз виявив, що найбільші можливості для підприємства створює державна підтримка агровиробників, вихід на нові ринки збуту та вплив цифрових технологій. Основними загрозами є погіршення ситуації в суміжних галузях, зниження платоспроможності споживачів та зростання вартості ресурсів. Оцінка конкурентоспроможності за методом

бальних оцінок показала, що "Перлина Тікича" має високий рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими аналізованими підприємствами галузі.

8. Основними конкурентними перевагами "Перлини Тікича" є вигідний рівень цін реалізації, широкий асортимент продукції, належний трудовий потенціал та налагоджені виробничі процеси. Найбільш сильним конкурентом для підприємства виявилось ТОВ "Кіщенці", яке має конкурентні переваги в ефективності маркетингових комунікацій та налагоджених виробничих процесах. Таким чином, незважаючи на складну ситуацію в галузі, компанія "Перлина Тікича" демонструє високу конкурентоспроможність завдяки грамотному використанню ринкових можливостей та нівелюванню негативного впливу загроз зовнішнього середовища.

9. Запропоновані рекомендації щодо формування стратегічних конкурентних переваг ПП "Перлина Тікича" через забезпечення фінансової рівноваги підприємства в нестабільних умовах зовнішнього середовища дозволяють здійснювати системний аналіз факторів, що чинять негативний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, використовуючи наочний інструмент візуалізації - дерево причинно-наслідкових зв'язків. Використання дерева причинно-наслідкових зв'язків дозволило окреслити ключовими чинниками зниження конкурентних позицій, зокрема: воєнні дії в Україні, турбулентність та нестабільність зовнішнього середовища, погіршення платоспроможності, фінансової рівноваги та синхронізації грошових потоків підприємства.

10. Для протидії цим дестабілізуючим факторам та недопущення подальшого поглиблення кризи автор пропонує комплекс заходів, системно згрупованих за трьома основними напрямками:

- впровадження на підприємстві засобів моніторингу ризику виникнення дефолту та неперервного аналізу динаміки показників платоспроможності, реалізація якого має забезпечити синхронізацію грошових потоків та необхідний рівень ліквідності;

- розробка та імплементація механізму контролінгу рівня досягнення конкурентних переваг за рахунок фінансової рівноваги в системі управління підприємством, що має на меті оптимізацію частки неліквідних активів;

- удосконалення процесу управління джерелами фінансування для оптимізації структури капіталу з метою зниження обсягів кредиторської заборгованості.

11. Для економічного обґрунтування запропонованих заходів здійснено прогнозування релевантних балансових показників і показників фінансових результатів на 2024-2025 роки з урахуванням імплементації рекомендацій. Прогнози передбачають поступове підвищення ефективності діяльності зі зростанням чистого прибутку. За умови реалізації заходів очікується оптимізація структури активів і пасивів балансу, зниження товарної кредиторської заборгованості. Результати прогнозних розрахунків за умови імплементації рекомендованих заходів демонструють покращення абсолютних і відносних показників статичної і динамічної платоспроможності підприємства, а також зростання власного капіталу за рахунок капіталізації прибутку, що створює фінансову базу для досягнення стратегічних конкурентних переваг у перспективі.

12. Розроблений комплекс практичних рекомендацій має системний характер і здатен забезпечити стабілізацію фінансового стану та відновлення конкурентоспроможності підприємства в турбулентному воєнному та постпандемічному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 2000. 426 p.
2. Конкуренентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
3. Кочетков В.М., Панасюк І.В. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності міжнародної компанії (на прикладі компанії PRICEWATERHOUSECOOPERS). *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2(88). С. 62–66.
4. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 17. С. 402–412.
5. John Manzella. *Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness*. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness> (дата звернення: 13.05.2024).
6. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21
7. Буртовий І.М. Формування конкурентної стратегії підприємства: теорія і методологія: Монографія. Київ: Видавничий дім "Корпорація", 2005. 270 с.
8. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf> (дата звернення: 14.05.2024)
9. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43> (дата звернення: 15.05.2024).
10. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку

підприємства. Економіка та суспільство, (44). 2022.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84> (дата звернення: 16.05.2024).

11. Сақун Л. М., Веденіна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал*. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.

12. Артеменко Л.П., Нагорна К.Ю. Сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф.*, 22 квіт. 2021 р. К: НТУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2021. С. 144-145.
URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230533> (дата звернення 16.05.2024).

13. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2020, №8.
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення 17.05.2024).

14. Кузьміна, О., Бусько А. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*, 11 (111), 85-89.
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-11-111-19> (дата звернення 17.05.2024).

15. Дудник О.В., Міненко С.І. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2018. С.112–116.

16. Дудник О. В. Інвестиційні стратегії підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2016. №. 5. С. 79-86.

17. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*, (4), 2022. с. 101–108.

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108> (дата звернення 18.05.2024).

18. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. №3. С. 66–70.

19. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Тетерятнік Л. М. Методичні основи дослідження процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 4 (44). С. 39–43.

20. Міненко С. І. Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 209–217.

21. Пчелянська Г. О., Головчук Ю. О. Вплив інституційних факторів на маркетингове ціноутворення органічної продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №49. С. 83–87.

22. Семененко О. Г., Горбатенко О. А. Удосконалення інституційних засад розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 2 (46). С. 80–84.

23. О. Зибарева, Т. Воронюк. Потенціал соціальної відповідальності підприємства в системі управління його конкурентоспроможністю. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск I (85), 2022, с.4-22

24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

25. Київська Школа Економіки. Огляд збитків та втрат в АПК. Школа Економіки Київська. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/> (дата звернення: 18.05.2024)

26. Лупак Р. Л, Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2018. 484 с.

27. Karloff В. Business Strategy (a Guide to Concepts and Models). London: Palgrave Macmillan UK, 1989. 166 p.

28. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. New York. McGraw-Hill, 1978
29. H. Macmillan, M. Tampoe. Strategic Management. Cambridge: Blackwell, 2000. 361 p.
30. Sakas D. Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology. Journal of Systems and Information Technology. 2014. 16 (3), P. 187–209.
31. Березівський Я. П. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. *Бізнес Інформ*. 2021. No 7. С. 15-21.
32. Komandrovskya, V., Kolesnyk, M., Barkova, K., Vasylyk, S., Dorofieiev, D. Conceptual bases of the Investment Mechanism of the Innovative Activity of Enterprises in the Context of Achieving the Tasks of Strategic Development. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 2021 (11), P.111-118. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.11.15>
33. Андрій Котенко. Особливості формування конкурентних переваг підприємницької структури. *Політ. Сучасні проблеми науки. Економіка та бізнес-адміністрування в авіації: Тези доповідей XXIV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, Київ, 2024, Національний авіаційний університет / Редакційна колегія В. Шульга [та ін.]. К.: НАУ, 2024. С.104-106.
34. Серета Н. М., Левіщенко О. С., Командровська В.Є. Стратегія ефективного розвитку економіки України в повоєнний період. *Ефективна економіка* 2023. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/23072105.2023.6.33>
35. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. 2019. 9 с.
36. Науменко М. О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 61. С. 129-135.

37. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 135-141.

38. Харчук Т.В., Школенко О.Б. Методика оцінювання матеріальної складової конкурентного потенціалу підприємств машинобудування у системі економічного управління. *Modern Science. Moderni veda*. м. Прага, Чеська Республіка. 2019. № 8. С. 90-96.

39. Tereshchenko E., Shkolenko O., Kosmidailo I, Kalina I., Shuliar N. Formation of an effective risk management system at the enterprise. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»*. Том 1 (36). 2021. С.320-329. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3128/3150> (дата звернення 19.05.2024)

40. Терещенко Е.Ю, Школенко О.Б. Андрєєва В.Г. Оцінка впливу бізнес-середовища на прибутковість підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 68/2021. С.51-58. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/68_2021/10.pdf (дата звернення 19.05.2024)

41. Мартиненко М.В., Томах В.В., Командровська В.Є. Розвиток інноваційної інфраструктури для досягнення успіху компанії. *Наукові перспективи* № 9(39). 2023. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-381-391](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-381-391) (дата звернення 19.05.2024)