

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**Підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності  
діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий  
завод», Кіровоградська обл., смт Приютівка)  
«Increasing competitiveness and economic efficiency of the enterprise»**

Виконав здобувач вищої освіти  
2 курсу, групи ЕА24м (2)  
ОПП «Економіка агробізнесу та  
ринок землі»  
спеціальності 051 «Економіка»  
\_\_\_\_\_ Куліков Д.А.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.  
Керівник роботи: к.е.н, доцент  
\_\_\_\_\_ Гаврилова Н.В.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.  
Рецензент к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Юрченко О.В.

м. Кропивницький

## Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний

Кафедра Економіки підприємництва та ГРС

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка агробізнесу та ринок землі

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри  
економіки,  
підприємництва та ГРС

(підпис)

д.е.н., проф Володимир  
**ЗАЙЧЕНКО**

(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Куліков Денис Андрійович*

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий завод»,

Кіровоградська обл. смт Приютівка

2. Керівник роботи Гаврилова Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент

3. Строк подання роботи до захисту \_\_\_\_\_

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: є

є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення

конкурентоспроможності й економічної ефективності діяльності підприємства в умовах

трансформації ринкового середовища та посилення конкурентного тиску на прикладі ТОВ

«Олександрійський цукровий завод»). Завдання: розглянути теоретичні основи

конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності підприємства; провести аналіз

конкурентоспроможності та економічної ефективності ТОВ «Олександрійський цукровий завод»;

розробити елементи стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності; запропонувати заходи

Удосконалення підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи            | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1     | <i>Збір матеріалів по темі дослідження</i>               |                               |          |
| 2     | <i>Написання вступу та розділу 1 роботи</i>              |                               |          |
| 3     | <i>Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи</i>        |                               |          |
| 4     | <i>Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи</i>        |                               |          |
| 5     | <i>Написання висновків</i>                               |                               |          |
| 6     | <i>Оформлення списку використаних джерел</i>             |                               |          |
| 7     | <i>Остаточне оформлення роботи та додатків</i>           |                               |          |
| 8     | <i>Перевірка на унікальність</i>                         |                               |          |
| 9     | <i>Отримання відгуку наукового керівника та рецензії</i> |                               |          |
| 10    | <i>Підготовка до захисту</i>                             |                               |          |
|       |  |                               |          |
|       |  |                               |          |
|       |  |                               |          |
|       |  |                               |          |

Дата видачі завдання

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ *Гаврилова Н.В.*  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

Здобувач \_\_\_\_\_ *Куліков Д.А.*  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Куліков Д.А. Підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності підприємства.** Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності спеціальності 051 «Економіка». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2026. 95 с.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності підприємства.

У другому розділі проведено аналіз конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Третій розділ висвітлює напрями підвищення рівня конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємств цукрової галузі.

**Ключові слова:** конкуренція, фактори конкуренції, конкурентне середовище, конкурентоспроможність, економічна ефективність, методи оцінювання рівня конкурентоспроможності, стратегія підвищення рівня конкурентоспроможності.

## ANNOTATION

**Kulikov D.A. Increasing the competitiveness and economic efficiency of the enterprise.** Qualification work for the second (master's) level of higher education in the specialty 051 « Economics ». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2026. 95 p.

The first section examines the theoretical foundations of competitiveness and economic efficiency of the enterprise.

The second section analyzes the competitiveness and economic efficiency of the enterprise using the example of LLC "Olexandriyskiy Sugar Plant"

The third section highlights the directions for increasing the level of competitiveness and economic efficiency of enterprises in the sugar industry.

**Key words:** competition, competition factors, competitive environment, competitiveness, economic efficiency, methods of assessing the level of competitiveness, strategy for increasing the level of competitiveness.

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>   | <b>11</b> |
| 1.1. Сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах  |           |
| 1.2. Економічна ефективність діяльності підприємства: показники та методи оцінювання.....  | 27        |
| 1.3. Фактори впливу на конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства.....   | 33        |
| <b>2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОЛЕКСАНДРІЙСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД».....</b> | <b>40</b> |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Олександрійський цукровий завод».....   | 40        |
| 2.2. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Олександрійський цукровий завод».....   | 46        |
| 2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Олександрійський цукровий завод».....   | 57        |
| <b>3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ.....</b>                                   | <b>64</b> |
| 3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства   |           |
| 3.2. Удосконалення заходів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.....  | 70        |
| 3.3. Розробка заходів формування конкурентної стратегії цукрового заводу...  | 74        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>   | <b>79</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>   | <b>86</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>  | <b>92</b> |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Ефективне функціонування національної економіки в умовах високої структурованості та водночас нестабільності сучасного ринкового середовища зумовлює необхідність переосмислення концептуальних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємств. Динамічні зміни у технологічній, інституційній та глобальній економічній архітектурі вимагають розширення традиційних уявлень про джерела конкурентних переваг, а також більш глибокого дослідження факторів, що визначають життєвий цикл товару, включаючи стадії його впровадження, зростання, зрілості та спаду.

У зв'язку з цим особливого значення набуває конкурентний аналіз як невід'ємний інструмент стратегічного управління та бізнес-планування. Його сутність полягає у системному дослідженні ринкового середовища з урахуванням поведінки конкурентів, їхніх ресурсних можливостей, стратегічних намірів та потенційного впливу на позиції підприємства. Конкурентний аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони як власної діяльності, так і діяльності конкурентів, оцінити рівень насиченості ринку, виявити бар'єри входу та виходу, а також визначити перспективні напрями розвитку.

У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства формується з урахуванням внутрішніх ресурсних можливостей та зовнішніх ринкових умов. Використання інструментів конкурентного аналізу забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, сприяє зниженню рівня невизначеності та створює передумови для досягнення стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. В сучасному турбулентному середовищі значна кількість суб'єктів господарювання різних форм власності, що одночасно діють у межах одного ринкового простору, посилює конкуренцію та зумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення стійкого становища на ринку.

Особливої актуальності дослідження набуває для підприємств цукрової галузі, до яких належить ТОВ «Олександрійський цукровий завод». В умовах військового стану управління конкурентоспроможністю не може обмежуватись формальними заходами. У контексті зазначених трансформацій особливого значення набуває здатність підприємства оперативно реагувати на навіть незначні зміни у конкурентному середовищі. Така адаптивність передбачає не лише гнучкість управлінських рішень, але й наявність ефективної системи моніторингу ринку, прогнозування тенденцій розвитку та своєчасного коригування стратегії. Відповідно, конкурентоспроможність підприємства виступає ключовою економічною категорією, яка визначає рівень його рентабельності, прибутковості та здатність до довгострокового функціонування.

Проблемні аспекти управління конкурентоспроможністю та економічною ефективністю присвячені праці провідних вітчизняних науковців. Серед них особливо варто виділити Артеменко Л.Б., Мишковець І.П., Бочко О., Кожушко П., Булах І. В., Буряченко, О., Ткачук, Л., Коваль, Н., Ковтуненко К. В., Дідан К.О., Ковальчук О.В., Виноградова О.В., Асан А.Ж., Чарна О.О. Водночас, враховуючи значний внесок проблемні аспекти конкурентоспроможності та економічної ефективності в умовах війни набувають все більшої актуальності і потребують подальших досліджень. Особливо це стосується підприємств цукрової галузі, адже У сучасних умовах функціонування підприємства цукрової галузі змушені діяти в умовах жорсткої конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Конкуренція стимулює виробників до впровадження інноваційних технологій, модернізації виробничих потужностей, підвищення якості продукції та зниження собівартості виробництва. Саме рівень економічної ефективності визначає здатність підприємств забезпечувати стабільну прибутковість, підтримувати фінансову стійкість і зберігати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

Таким чином, проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває першочергового значення. Ефективне використання наявних конкурентних переваг, їх своєчасна адаптація та інтеграція у загальну стратегію розвитку є необхідною передумовою не лише виживання підприємства, але й його успішного функціонування у довгостроковій перспективі.

*Мета і завдання дослідження.* Метою даного дослідження є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності й економічної ефективності діяльності підприємства в умовах трансформації ринкового середовища та посилення конкурентного тиску (на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий завод»).

Для досягнення поставленої мети у роботі були вирішені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства;
- визначено економічну сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах, економічну ефективність діяльності підприємства: показники та методи оцінювання;
- окреслено фактори впливу на конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства;
- проведено аналіз конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Олександрійський цукровий завод», розглянуто його організаційно-економічну характеристику та проведено фінансово-економічний аналіз;
- здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Олександрійський цукровий завод»;
- розроблено елементи стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та заходи формування конкурентної стратегії цукрового заводу;
- запропоновано заходи удосконалення підвищення економічної ефективності діяльності підприємства

*Об'єкт та предмет дослідження.* Об'єкт дослідження – процес підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності

підприємства. *Предмет дослідження* організаційно-економічний механізм формування та реалізації шляхів підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств цукрової галузі.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження використано загальнонаукові методи пізнання, зокрема методи аналізу та синтезу, які дозволили розкласти складні економічні явища на окремі складові та узагальнити отримані результати для формування цілісного уявлення про стан підприємства. Метод індукції та дедукції застосовано для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками фінансово-господарської діяльності та рівнем конкурентоспроможності.

Серед спеціальних економічних методів важливе місце посідає економіко-статистичний аналіз, який використано для дослідження динаміки основних показників діяльності підприємства та цукрової галузі взагалі. Метод порівняльного аналізу дав змогу оцінити позиції підприємства відносно конкурентів і середньогалузевих значень. Фінансово-економічний аналіз застосовано для оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства, що дозволило визначити рівень його економічної ефективності. Крім того, використано коефіцієнтний метод, який забезпечив кількісну оцінку ключових аспектів фінансового стану та ефективності використання ресурсів. Використання комплексної системи методів забезпечило глибокий та об'єктивний аналіз діяльності підприємства, дозволило виявити ключові проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності й економічної ефективності, а також сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо його подальшого розвитку.

*Інформаційною базою дослідження є* фінансова звітність ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 рр., зокрема Баланс, Звіт про фінансовий стан, статут, аналітичні дані щодо діяльності підприємства; наукові праці українських і зарубіжних учених; нормативно-правові акти України; матеріали міжнародних організацій щодо впливу війни на економіку та цукрову галузь.

*Наукова новизна отриманих результатів* полягає у наступному:

- удосконалено підхід до комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств цукрової промисловості, який, на відміну від традиційних, передбачає інтегроване використання фінансових, виробничих і ринкових індикаторів із урахуванням галузевих особливостей функціонування. Такий підхід забезпечує більш точне визначення реального рівня конкурентоспроможності Олександрійський цукровий завод та дозволяє ідентифікувати ключові фактори впливу на її формування.

- набули подальшого розвитку науково-практичні засади підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, що передбачають інтеграцію заходів з оптимізації витрат, модернізації виробництва та розширення використання побічних продуктів переробки (жому та меляси) для формування додаткових джерел доходу. Це дозволяє підвищити рівень рентабельності, зміцнити фінансову стійкість підприємства та посилити його конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

*Практична цінність роботи* полягає в тому, що запропоновані заходи формування конкурентної стратегії цукрового заводу можуть бути використані у практичній роботі ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

*Апробація результатів дослідження та їх публікація.* Результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах XII Обласна науково-практична конференція учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку» на тему: «Сучасні заходи формування конкурентної стратегії підприємств», яка відбулась 21 травня 2026 року

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота містить вступ, основну частину( три розділи, які поділяються на дев'ять параграфів), висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 86 сторінках друкованого тексту, містить 14 таблиць і 86 рисунків і додатки, 52 джерела списку використаної літератури.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

У сучасній економічній науці відсутнє загальновизнане наукове розуміння поняття «конкуренція», що зумовлено багатовимірністю цього явища та різними підходами до його інтерпретації. Традиційно виокремлюють три базові концептуальні підходи до розуміння конкуренції: поведінковий, структурний та функціональний, кожен із яких акцентує увагу на різних аспектах конкурентних відносин і відображає еволюцію економічної думки.

Трактування категорії конкуренції, що сформувалося переважно у XVIII–XIX століттях, розглядає її як процес активного суперництва суб'єктів господарювання за обмежені ресурси, насамперед за споживача та його платоспроможний попит. У межах цього підходу конкуренція інтерпретується як сукупність стратегічних дій підприємств, спрямованих на залучення й утримання клієнтів шляхом максимального задоволення їхніх потреб. Акцентують увагу на інструментах конкурентної боротьби, формуванні конкурентних переваг, а також на виборі ефективних стратегій ринкової поведінки.

Структурне трактування конкуренції, яке набуло розвитку у XIX–XX століттях, зміщує фокус дослідження з поведінки окремих фірм на аналіз ринкових структур. У цьому контексті конкуренція розглядається через призму типів ринку (досконала конкуренція, монополія, олігополія тощо), рівня концентрації виробництва та бар'єрів входу і виходу з ринку. Прихильники цього підходу, такі як Френк Найт, підкреслюють, що характер конкурентних процесів визначається інституційними та організаційними умовами функціонування ринку, а не лише поведінкою його учасників [16].

У сучасній економічній науці розуміння категорії «конкурентоспроможність» зумовлено різноманітністю об'єктів дослідження, рівнів аналізу та методологічних підходів. Незважаючи на наявність численних визначень, у науковій літературі досі відсутній уніфікований підхід до системного дослідження конкурентоспроможності, який би забезпечував цілісність її розуміння та можливість порівняльного аналізу різних економічних об'єктів. Це зумовлює необхідність формування єдиної концептуально-методичної бази, яка дозволить інтегрувати існуючі підходи та узгодити їх у межах єдиної наукової парадигми.

Ми вважаємо, що конкурентоспроможність доцільно розглядати як комплексну, багаторівневу економічну категорію, що відображає здатність певного об'єкта – підприємства, галузі, регіону чи національної економіки – ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, забезпечуючи стійкі позиції на ринку та досягнення довгострокових економічних результатів. Наша думка обґрунтована формуванням під впливом широкого спектра факторів: ресурсного потенціалу, рівня інноваційності, ефективності управління, адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також інституційних умов функціонування.

Відсутність єдиного підходу до трактування конкурентоспроможності обумовлює необхідність її дослідження з позицій системності та ієрархічності. Це означає, що зміст і критерії оцінки конкурентоспроможності мають конкретизуватися залежно від об'єкта аналізу. Наприклад, на рівні підприємства ключовими є показники продуктивності, якості продукції, фінансової стійкості та ринкової позиції; на рівні галузі – ефективність використання ресурсів, технологічний розвиток і рівень конкуренції; на макроекономічному рівні – інституційна спроможність, інноваційний потенціал, міжнародна інтегрованість та конкурентні переваги країни у глобальному економічному просторі [16].

З методологічної точки зору, доцільним є застосування інтегрованого підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, враховує як

внутрішні характеристики об'єкта, так і вплив зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, але й визначити її динаміку, виявити ключові фактори зростання та сформувані обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, формування єдиних системних і методичних засад дослідження конкурентоспроможності є необхідною умовою підвищення наукової обґрунтованості аналізу та забезпечення його практичної значущості. Уточнення та розширення змісту цього поняття з урахуванням специфіки різних об'єктів дослідження сприятиме більш глибокому розумінню механізмів формування конкурентних переваг і забезпеченню сталого економічного розвитку.

На думку Артеменко Л., Мишковець І.: «існують два основних підходи до визначення конкурентоздатності підприємства: 1) базується на теорії конкурентної переваги; 2) системний підхід.

Сутність першого підходу: конкурентоздатність фірми може бути забезпечена у випадку присутності на ринку двох і більше підприємств, що виготовляють ідентичну продукцію. Тобто, конкурентоздатність фірми розглядається як відносна категорія, виявити яку можна тільки порівнянням підприємств між собою як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку.

Відповідно до цього підходу під конкурентноспроможністю підприємства розуміють:

- порівняльну перевагу фірми стосовно інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами;
- відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності;
- здатність фірми запропонувати товар, що відповідає визначеним вимогам покупця в потрібній кількості, у необхідний термін і на більш вигідних умовах постачання, ніж конкуренти.

Другий підхід – системний – базується на глибокому вивченні процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі підприємства і його взаємодії із зовнішнім середовищем. Конкурентоздатність підприємства розглядається як система, яка складається із взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по придбанню й утриманню протягом досить тривалого періоду часу конкурентної переваги.

Тому під конкурентоздатністю варто розуміти не тільки ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до змінливих умов зовнішнього середовища. Відповідно до цього підходу конкурентоздатність підприємства – це його здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виходячи з цього (поєднуючи два підходи), під конкурентоспроможністю підприємства розуміють здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалювання виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні» [5].

У своїх працях Дашко І. зазначає, що: «конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, за допомогою якої створюються власниками підприємств конкурентні переваги у порівнянні з іншими підприємствами-аналогами, які є конкурентами, для покращення показника життєвої стійкості підприємства, тобто здатність конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів. На відміну від конкурентоздатності товару, що може мати як коротко-, так і довгостроковий характер, конкурентоздатність підприємства слід оцінювати лише в тривалому періоді. Вона означає наявність важливих відмінностей даного підприємства від підприємств-конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формою прояву, тобто здатність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури і задовольняти своїми товарами і послугами попит споживачів.

До найважливіших факторів, що впливають на конкурентоздатність підприємства, відносять: впровадження у виробництво досягнень науки і

техніки; зростання обсягів виробництва і місткості ринку; удосконалення системи діючих на підприємстві стимулів до праці; позиції конкуруючих підприємств та інше. Необхідно також зазначити наступні фактори, що можуть впливати на конкурентоздатність підприємства: економічний потенціал і ефективність діяльності; рівень управління, виробничий і збутовий потенціали, що вказують на можливості підприємства виробляти та реалізовувати товари у необхідних кількостях у визначений термін; науково-дослідний потенціал: організування та напрями наукових досліджень, щорічні витрати на наукові розробки, кількість патентів на винаходи тощо; фінансовий стан тощо» [24].

Автор Кузьмін О. під конкурентоспроможністю підприємства вважає «комплексну та багатогранну категорію, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами» [40, с. 11].

У працях Григорука А., Литвина Л. зазначається, що: «властивістю конкурентоспроможності є динамічність. Вона є обмеженою у часі, адже під впливом різних обставин конкурентоспроможність підприємства може змінюватися, зростати або зменшуватися. Дослідження конкурентоспроможності підприємства передбачає постійний контроль за її рівнем, регулярний моніторинг показників, які на неї впливають та пошук джерел її формування. Предметність передбачає виділення набору параметрів, з яких формується конкурентоспроможність підприємства, таких як висока якість продукції, застосування новітніх технічних засобів та технологій для її виробництва, високий рівень кваліфікації працівників, створення позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів, використання маркетингових технологій для просування продукції на ринку, забезпечення підприємства ресурсами необхідними для виробництва та реалізації продукції, наявність запатентованих унікальних

винаходів, здійснених працівниками підприємства, використання прогресивних технологій в управлінні тощо. Конкуентоспроможність підприємства – це здатність виробляти та реалізовувати продукцію, яку воно виробляє швидко, дешево та якісно, тобто продавати її достатню кількість забезпечуючи при цьому високий техно-логічний рівень обслуговування. Загалом вона характеризується можливістю ефективно розпоряджатися наявними ресурсами в умовах існуючого ринку. Конкуентоспроможність підприємства виражається за допомогою його окремих складових, таких як технології, ресурси, менеджмент (у якому найважливіша роль відводиться стратегічному поточному плануванню), на-вички і знання персоналу тощо, які знаходять вираження в результаті, який виражається в якості продукції, її прибутковості та продуктивності тощо. Конкуентоспроможність продукції тісно пов'язана з конкуентоспроможністю підприємства, вони співвідносяться як частина та ціле. Адже можливості підприємства конкурувати на товарному ринку залежать від конкуентоспроможності товару, який воно виробляє або послуги, яку надає споживачам. Крім того, на конкуентоспроможність впливають методи управління господарською діяльністю. Всі ці характеристики знаходять своє відображення на результатах конкуентної боротьби» [9].

В працях Кишакевич Б., Деменюк Б., Волинський О. значна увага приділяється поняттю конкуентоспроможність, та визначають його, як: «оцінку рівня конкуренції на деякому ринку, спрямовану на обґрунтування бізнес-рішень. Оцінка зазвичай передбачає створення списку конкурентів і формування профілю для кожного конкурента, який включає таку інформацію, як типи продуктів і послуг, які вони пропонують, їх частку на ринку, маркетингові стратегії, а також сильні і слабкі сторони конкурентів. Оцінка може також включати порівняння конкретних товарів та послуг підприємства з пропозиціями конкурентів» [34].

Вибір конкретного підходу до аналізу конкуренції залежить від цілей дослідження. Якщо увага зосереджується на методах конкуентної боротьби

та формуванні стратегій поведінки підприємств, доцільним є застосування поведінкового підходу. У випадку необхідності оцінки рівня монополізації ринку та аналізу його структури більш релевантним є структурний підхід. Натомість для розкриття ролі конкуренції як рушійної сили економічного розвитку та інноваційних трансформацій доцільно використовувати функціональний підхід. Сукупне використання цих підходів забезпечує комплексне розуміння сутності конкуренції як ключового елементу ринкової економіки [23].

Умови виникнення та ефективного функціонування конкуренції формуються під впливом сукупності інституційних, економічних і організаційних факторів, які забезпечують можливість взаємодії незалежних суб'єктів господарювання в ринковому середовищі. Конкуренція як фундаментальний механізм ринкової економіки не виникає стихійно, а потребує наявності певних передумов, що визначають її інтенсивність, форми прояву та результативність.

По-перше, ключовою умовою розвитку конкурентних відносин є наявність значної кількості економічно відокремлених і незалежно функціонуючих виробників, які пропонують однорідну або взаємозамінну продукцію чи ресурси. Така множинність учасників ринку унеможливорює домінування окремих суб'єктів і сприяє формуванню конкурентного середовища, в якому жоден виробник не має вирішального впливу на ціноутворення. Водночас саме різноманітність виробників стимулює підвищення якості продукції, зниження витрат і впровадження інновацій.

По-друге, важливою передумовою є свобода вибору господарської діяльності, що передбачає автономність економічних рішень суб'єктів підприємництва. Це означає право вільного входу на ринок і виходу з нього, самостійного визначення обсягів виробництва, асортименту продукції, цінової політики та партнерських зв'язків. Наявність економічної свободи створює умови для реалізації підприємницької ініціативи та забезпечує динамічність конкурентних процесів.

По-третє, необхідною умовою формування конкуренції є відносна збалансованість попиту та пропозиції. Саме взаємодія цих категорій визначає ринкову рівновагу та формує конкурентний тиск на виробників. У ситуації, коли пропозиція перевищує попит, загострюється боротьба за споживача, що стимулює підприємства до вдосконалення продукції та оптимізації витрат. Натомість дефіцит товарів послаблює конкуренцію, створюючи передумови для монополізації ринку.

По-четверте, важливою складовою є наявність розвинутого ринку засобів виробництва, який забезпечує доступ суб'єктів господарювання до необхідних ресурсів: сировини, обладнання, технологій і капіталу. Функціонування такого ринку сприяє мобільності ресурсів і дозволяє новим учасникам входити в галузь, що, у свою чергу, підсилює конкурентне середовище. Обмежений доступ до ресурсів або їх концентрація в руках окремих суб'єктів, навпаки, стримує розвиток конкуренції. Конкуренція, як економічна категорія, представлена на рисунку 1.1.

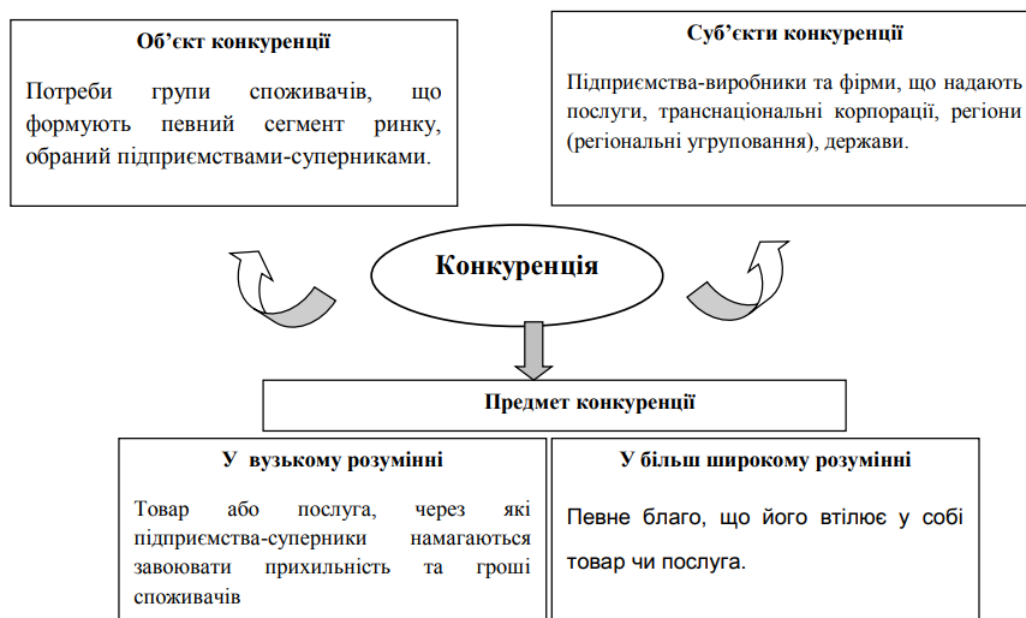


Рисунок – 1.1. Конкуренція, як економічна категорія

*Сформовано на основі джерел [25, 35]*

За умови комплексної наявності зазначених факторів формується повноцінне конкурентне середовище, здатне забезпечити ефективний

розподіл ресурсів, стимулювати інноваційний розвиток та підвищувати загальну результативність функціонування економічної системи. Функції конкуренції представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Функції конкуренції, як економічної категорії



*Сформовано на основі джерел [10, 35]*

Проблематика підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств набуває особливої актуальності в сучасних умовах економічної нестабільності та загострення кризових явищ. Для власників бізнесу це питання стає стратегічно важливим, оскільки посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках відбувається динамічно та супроводжується зростанням вимог до ефективності функціонування, інноваційності та адаптивності підприємств.

Відсутність системного підходу до постійного моніторингу, оцінки та аналізу рівня конкурентного потенціалу підприємства істотно обмежує можливості своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Зокрема, ігнорування факторів, що стримують розвиток

конкурентоспроможності, таких як низький рівень технологічного забезпечення, недостатня ефективність управління ресурсами чи обмежений доступ до фінансових ресурсів, призводить до зниження ринкових позицій підприємства.

У таких умовах управлінський персонал втрачає здатність формувати та реалізовувати ефективні конкурентні стратегії, що, своєю чергою, зменшує потенціал підприємства щодо участі у конкурентній боротьбі. Тому забезпечення високого рівня конкурентоспроможності потребує впровадження комплексної системи аналітичного супроводу управлінських рішень, яка передбачає регулярну діагностику внутрішніх можливостей підприємства, ідентифікацію ключових факторів впливу та розробку заходів, спрямованих на зміцнення його ринкових позицій і довгострокову стійкість розвитку.

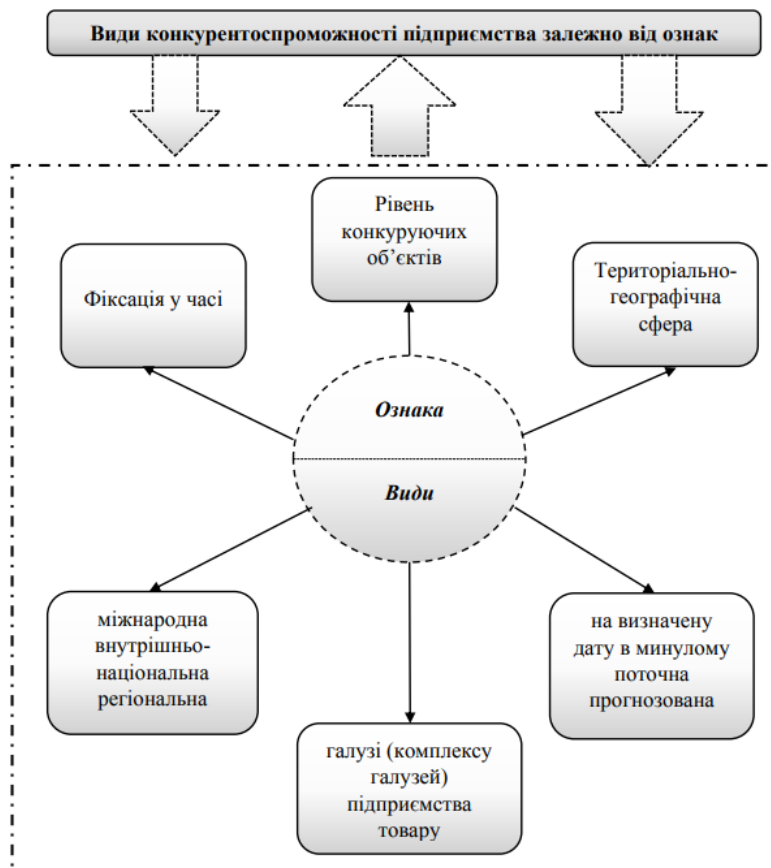


Рисунок 1.2 – Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак

Сформовано на основі джерел [30, 37]

Конкурентоспроможність також трактують із позиції менеджменту як спрямовану на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності. Класифікацію видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак наведено на рис. 1.2.

У сучасній економічній теорії та практиці управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно виокремлювати чотири базові рівні її формування, які відображають еволюцію підходів до ведення конкурентної боротьби та ступінь зрілості управлінських систем.

Перший рівень характеризується орієнтацією підприємства виключно на виробничий процес, де основна увага зосереджена на випуску продукції без належного врахування потреб і запитів споживачів. У межах цього підходу конкурентоспроможність фактично не формується як системна категорія, а діяльність підприємства має переважно інерційний характер, що обмежує його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Другий рівень передбачає перехід до часткової ринкової орієнтації, коли підприємство прагне забезпечити відповідність власної продукції стандартам, сформованим провідними конкурентами. На цьому етапі відбувається запозичення кращих практик, однак конкурентна стратегія залишається реактивною, оскільки підприємство наслідує вже існуючі моделі поведінки, не формуючи власних унікальних переваг.

Третій рівень відзначається поступовим відходом від орієнтації на стандарти конкурентів і формуванням власних конкурентних переваг. Підприємство починає активно впроваджувати інновації, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та підвищувати ефективність використання ресурсів. Це створює передумови для досягнення стійких позицій у галузі та формування проактивної конкурентної стратегії.

Четвертий рівень є найвищим ступенем розвитку конкурентоспроможності, за якого визначальну роль відіграє ефективна система стратегічного управління. У цьому випадку підприємство не лише

адаптується до ринкових умов, а й формує їх, виступаючи ініціатором нових стандартів і тенденцій розвитку галузі. Такий суб'єкт господарювання стає «законодавцем моди» на ринку, забезпечуючи довгострокове лідерство за рахунок інноваційності, гнучкості управління та здатності передбачати майбутні зміни зовнішнього середовища [29].

Невід'ємною характеристикою сучасної ринкової економіки є формування та еволюційний розвиток конкурентного середовища, яке виступає як базова передумова ефективного функціонування господарської системи. Конкурентне середовище доцільно розглядати як складну, динамічну та багаторівневу систему взаємодії економічних суб'єктів, у межах якої формується певний рівень суперництва, визначаються умови доступу до ресурсів і ринків, а також реалізується вплив окремих агентів на параметри ринкової рівноваги.

У науковому розумінні конкурентне середовище є не лише результатом взаємодії великої кількості підприємств, споживачів, посередників та інституцій, але й одночасно виступає як сукупність умов, що визначають інтенсивність і характер конкурентної боротьби. Його специфіка проявляється через рівень концентрації виробництва, ступінь диференціації продукції, бар'єри входу та виходу з ринку, доступ до інформації та ресурсів, а також через інституційні обмеження, що регламентують економічну діяльність. У такому контексті конкурентне середовище є важливим індикатором зрілості ринкових відносин і рівня розвитку економіки в цілому [2].

Водночас конкурентне середовище не може розглядатися ізольовано від категорії «ринок», оскільки ці поняття є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Ринок виступає просторово-економічною основою, у межах якої формуються конкурентні відносини, тоді як конкурентне середовище відображає якісні характеристики цієї взаємодії. При цьому один і той самий ринок може включати декілька сегментів, кожен з яких характеризується власним рівнем конкуренції, структурою учасників та специфікою регуляторного впливу.

Таблиця 1.2 – Класифікація конкурентного середовища

| Класифікаційна ознака            | Види конкурентного середовища   |
|----------------------------------|---|
| Об'єкт купівлі                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання (конкурентне середовище товарів тривалого та короткочасного використання));</li> <li>- конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище громадського харчування; конкурентне середовище охорони здоров'я; конкурентне середовище освіти);</li> <li>- конкурентне середовище інформації (взаємодія академічних та науково-технічних об'єднань, державних установ, учбових закладів, комерційних організацій, які займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її по необхідності різним установам, підприємствам та організаціям);</li> <li>- конкурентне середовище науково-технічних розробок;</li> <li>- конкурентне середовище капіталів (конкурентне середовище грошей та конкурентне середовище цінних паперів);</li> <li>- конкурентне середовище трудових ресурсів</li> </ul> |
| Територіальна ознака             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції);</li> <li>- міжнародне конкурентне середовище (яке включає виробників декількох країн);</li> <li>- національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції);</li> <li>- міжрегіональне конкурентне середовище (формується на границі регіонів та характеризується особливостями функціонування підприємств у граничному ринковому просторі регіонів);</li> <li>- регіональне конкурентне середовище;</li> <li>- міжрайонне конкурентне середовище (формується на границі районів та характеризується особливостями взаємодії підприємств даних районів);</li> <li>- районне конкурентне середовище;</li> <li>- місцеве (локальне) конкурентне середовище (включає підприємства, які здійснюють діяльність в конкретно обумовленому місці);</li> <li>- конкурентне середовище підприємства.</li> </ul>                             |
| За моделями конкуренції на ринку | <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентне середовище досконалої конкуренції;</li> <li>- конкурентне середовище чистої монополії (види: конкурентне середовище закритої монополії, конкурентне середовище природної монополії, конкурентне середовище білетареальної монополії та конкурентне середовище відкритої монополії.);</li> <li>- конкурентне середовище олігополії (види: конкурентне середовище, в якому між олігополіями відсутня угода; конкурентне середовище, в якому існує взаємозв'язок між олігополіями, який виражається в певній угоді між ними);</li> <li>- конкурентне середовище монополістичної конкуренції.</li> </ul>   |

*Сформовано на основі джерел [9, 10]*

Наприклад, у межах одного галузевого ринку можуть співіснувати як висококонкурентні сегменти з великою кількістю учасників, так і олігополістичні або навіть монополізовані підсистеми.

З огляду на це, класифікація конкурентного середовища потребує більш диференційованого підходу, що враховує не лише кількісні параметри (чисельність суб'єктів, рівень концентрації), але й якісні характеристики (ступінь інноваційності, відкритість ринку, інституційні умови, рівень державного регулювання). Такий підхід дозволяє глибше аналізувати особливості функціонування різних ринкових сегментів, оцінювати ефективність конкурентної політики та визначати напрями підвищення конкурентоспроможності економічних агентів. Класифікація конкурентного середовища представлена у таблиці 1.2.

Конкурентне середовище є інтегральною складовою ринкової системи, яка не лише відображає поточний стан економічних відносин, але й формує передумови для їх подальшої трансформації, інноваційного розвитку та підвищення ефективності функціонування економіки в умовах глобалізації.

У науковій літературі існує модель п'яти сил конкуренції, запропонована Майкл Портер у 1980 році, є однією з найбільш визнаних і методологічно обґрунтованих концепцій стратегічного аналізу галузевих ринків. Її значення полягає у можливості комплексної оцінки структури конкурентного середовища, виявлення ключових факторів тиску на підприємство та визначення джерел формування його довгострокових конкурентних переваг. На відміну від спрощених підходів, які зводять конкуренцію лише до взаємодії існуючих фірм, дана модель враховує ширший спектр суб'єктів і чинників, що формують ринкову динаміку.

Згідно з цією концепцією, конкурентне середовище галузі формується під впливом п'яти взаємопов'язаних сил, кожна з яких визначає рівень прибутковості та інтенсивність конкуренції. Першою силою є суперництво між існуючими конкурентами, що проявляється у цінових війнах, інноваційній активності, маркетингових стратегіях і боротьбі за ринкову частку.

Інтенсивність цієї сили залежить від кількості гравців на ринку, темпів зростання галузі, рівня диференціації продукції та бар'єрів виходу з ринку.

Другою важливою складовою є загроза появи нових конкурентів. Вона визначається наявністю або відсутністю бар'єрів входу, таких як значні початкові інвестиції, доступ до технологій, державне регулювання, ефект масштабу чи сформована лояльність споживачів до існуючих брендів. Чим нижчі ці бар'єри, тим вищою є ймовірність входу нових учасників, що посилює конкурентний тиск у галузі.

Третьою силою виступає конкуренція з боку товарів-замінників (субститутів), яка обмежує можливості підприємств щодо встановлення цін і впливає на еластичність попиту. Наявність доступних і якісних альтернативних продуктів змушує компанії постійно вдосконалювати власну пропозицію та підвищувати її споживчу цінність.

Четверта сила пов'язана з ринковою владою постачальників, яка проявляється у їхній здатності впливати на ціни, якість ресурсів і умови постачання. Висока концентрація постачальників або унікальність їхніх ресурсів підсилює їхні переговорні позиції та може суттєво знижувати рентабельність підприємств-споживачів.

П'ятою складовою є переговорна сила покупців, яка визначається їхньою здатністю впливати на рівень цін, вимагати підвищення якості продукції або змінювати умови співпраці. Висока поінформованість споживачів, наявність альтернативних пропозицій та значні обсяги закупівель посилюють їхній вплив на виробників.

Таким чином, модель п'яти сил відображає системний характер конкуренції, підкреслюючи, що вона не обмежується лише взаємодією між існуючими підприємствами галузі. Покупці, постачальники, потенційні конкуренти та виробники товарів-замінників виступають повноцінними учасниками конкурентного процесу, які можуть змінювати баланс сил на ринку. Використання цієї моделі у стратегічному аналізі дозволяє підприємствам не лише оцінити поточний стан галузі, але й сформулювати

обґрунтовану конкурентну стратегію, орієнтовану на досягнення стійких позицій у довгостроковій перспективі. Модель п'яти сил конкуренції представлена на рисунку 1.3.

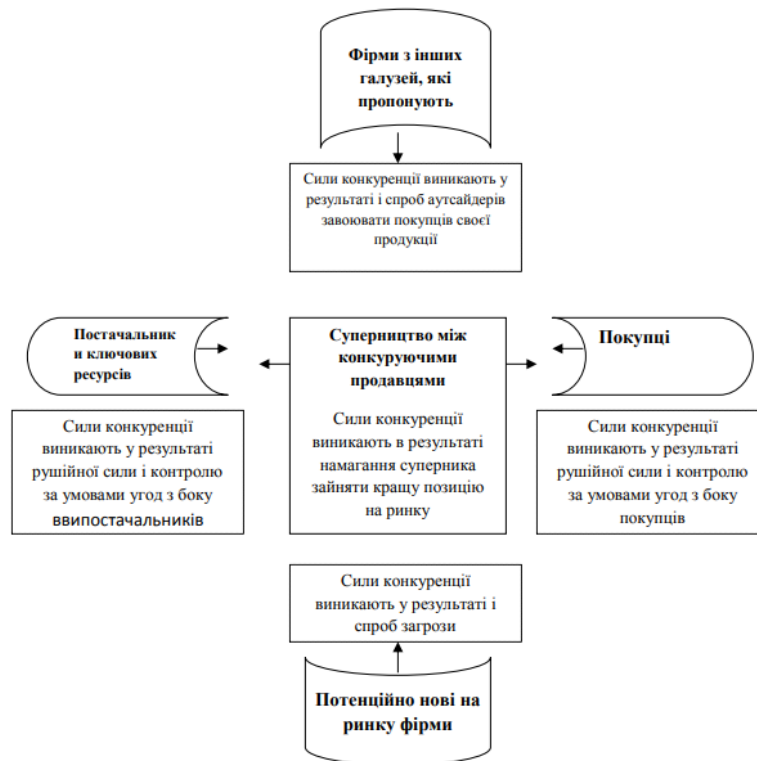


Рисунок 1.3 – Модель п'яти сил конкуренції

*Сформовано на основі джерел [16, 24]*

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах є комплексною економічною категорією, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати та адаптуватися до динамічних змін конкурентного середовища. Її зміст визначається сукупністю внутрішніх ресурсів, ключових компетенцій і зовнішніх факторів, які формують стійкі конкурентні переваги та забезпечують довгострокову прибутковість. У сучасній економіці досягнення високого рівня конкурентоспроможності потребує системного управління, інноваційної активності та гнучкої стратегічної орієнтації підприємства.

## **1.2. Економічна ефективність діяльності підприємства: показники та методи оцінювання**

Економічна ефективність як фундаментальна категорія економічної науки відображає результативність використання ресурсів у процесі господарської діяльності та виступає інтегральним показником дії об'єктивних економічних законів. Вона характеризує співвідношення між досягнутими результатами та витратами, необхідними для їх отримання, і тим самим дозволяє оцінити раціональність функціонування підприємства в умовах обмеженості ресурсів та альтернативності їх використання. У цьому контексті економічна ефективність є не лише показником діяльності, але й критерієм прийняття управлінських рішень.

Тісний взаємозв'язок економічної ефективності з такими базовими категоріями, як дохід, витрати та прибуток, визначає її зміст і практичне значення. Дохід відображає обсяг грошових надходжень від реалізації продукції чи послуг, тоді як витрати характеризують сукупність ресурсів, спожитих у процесі виробництва. Центральне місце в цій системі займає прибуток, який є узагальнюючим фінансовим результатом діяльності підприємства та ключовою метою підприємництва. З економічної точки зору прибуток визначається як перевищення доходів над витратами, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість і забезпечувати власний розвиток.

Формування економічної ефективності є багатостадійним процесом, який охоплює всі етапи виробничо-господарського циклу: від забезпечення підприємства ресурсами (сировиною, матеріалами, енергією) до їх переробки, виробництва продукції та її реалізації кінцевому споживачеві. На кожному з цих етапів виникають специфічні фактори, що впливають на кінцевий результат, зокрема рівень організації виробництва, технологічна оснащеність, ефективність логістичних процесів, якість управління та маркетингових рішень.

Важливу роль у виявленні та оцінці факторів ефективності відіграє внутрішній економічний аналіз підприємства, який передбачає комплексне дослідження його діяльності. Зокрема, аналіз товарної політики дозволяє оцінити конкурентоспроможність продукції та її відповідність ринковому попиту; цінова політика визначає здатність підприємства формувати оптимальний рівень цін з урахуванням витрат і конкурентного середовища; маркетингова політика спрямована на ефективне просування продукції та розширення ринків збуту. Крім того, аналіз фінансового стану підприємства дає змогу оцінити його платоспроможність, ліквідність, рентабельність та інвестиційну привабливість. Модель впливу умов-факторів на ефективність діяльності підприємства представлено нами на рисунку 1.4.

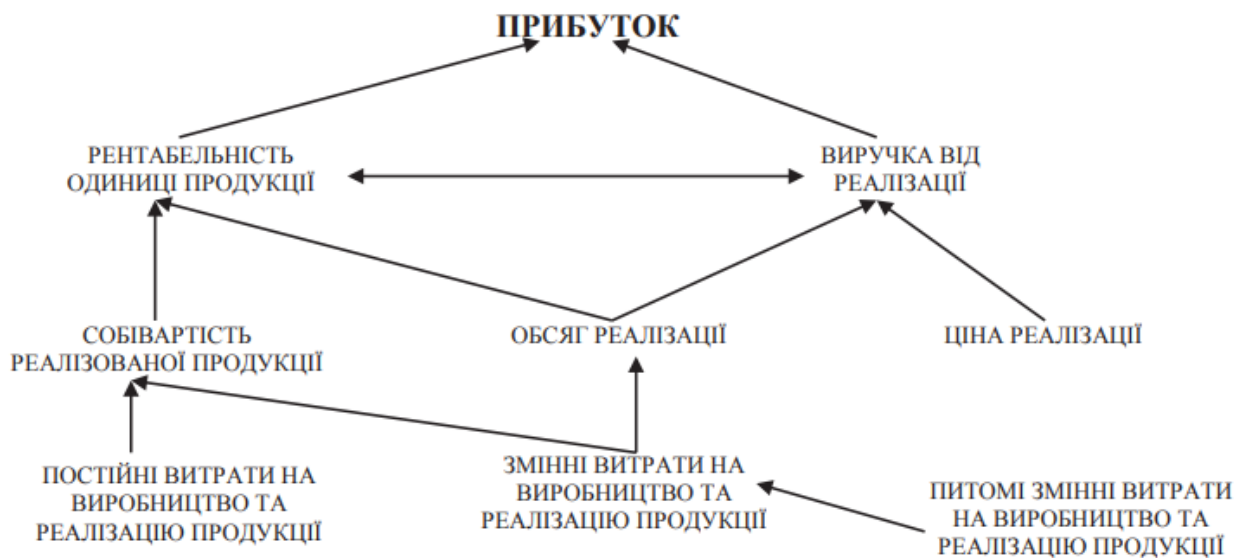


Рисунок 1.4 – Модель впливу умов-факторів на ефективність діяльності підприємства

*Сформовано на основі джерел [12, 39]*

Основою дослідження внутрішнього потенціалу забезпечення економічної ефективності підприємства виступає формування цілісної інформаційно-аналітичної системи, яка охоплює взаємопов'язані показники, що характеризують різні аспекти його господарської діяльності. Такий підхід передбачає не фрагментарний, а комплексний аналіз, що дозволяє інтегрувати

дані про виробничі, фінансові, інвестиційні та управлінські процеси у єдину систему оцінювання результативності функціонування підприємства.

Систематизація та групування показників здійснюється за функціональними ознаками, що забезпечує формування взаємопов'язаних аналітичних підсистем. Кожна з них відображає окремий напрям діяльності підприємства, водночас будучи складовою єдиного механізму оцінки ефективності. У межах такого підходу ефективність підприємства може бути представлена як функція сукупності факторів, що перебувають у взаємозалежності та визначають кінцевий результат його діяльності. Це дає можливість застосовувати економіко-математичні методи для моделювання та прогнозування рівня ефективності.

Важливою особливістю побудови аналітичної системи є поділ показників на вхідні та вихідні. Вхідні показники характеризують ресурси, що використовуються підприємством (матеріальні, трудові, фінансові), тоді як вихідні відображають результати їх використання (обсяг виробництва, дохід, прибуток, рентабельність). При цьому забезпечується логічний зв'язок між підсистемами: результати однієї з них виступають базою для формування показників іншої, що дозволяє простежити причинно-наслідкові залежності в межах господарської діяльності.

Взаємозв'язок показників обумовлює послідовність проведення аналітичного дослідження – від первинних (базових) показників, які безпосередньо відображають використання ресурсів, до узагальнюючих, що характеризують кінцеву ефективність діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує можливість поетапного виявлення факторів впливу, оцінки їх значущості та визначення резервів підвищення ефективності.

Методика розрахунку показників комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства передбачає інтеграцію різних аналітичних інструментів, включаючи коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, методи порівняння та моделювання. Її застосування дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й сформулювати науково обґрунтовані

управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів і підвищення результативності господарської діяльності. Система показників комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства представлена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Система показників комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства

| Показники  | Познач.  | Розрахунок   |
|--|----------|--|
| <b>Показники початкових умов діяльності підприємства</b>                     |          |  |
| Чисельність персоналу, осіб  | ЧР       | Ф №1-підприємництво, р.300 гр.1                                      |
| Вартість основних фондів, тис грн  | ВФОс     | Ф №1-баланс, р.1010  |
| Потужності підприємства, од. прод.   | ПП       | Технічна документація  |
| Вартість оборотних фондів, тис грн   | ВФОб     | Ф №1-баланс, (р.1195н.п. + р.1195к.п.)/2                             |
| Дебіторська заборгованість, тис грн  | ДЗ       | Ф №1-баланс, р.1125...1155   |
| Кредиторська заборгованість, тис грн   | КЗ       | Ф №1-баланс, р.1600...1610   |
| <b>Показники використання засобів виробництва</b>                            |          |  |
| Фондорентабельність, %   | $\phi_p$ | П / ВФОс   |
| Фондовіддача   | $\phi_n$ | РП / ВФОс  |
| Амортизація, тис грн   | А        | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2515                               |
| <b>Показники використання предметів праці</b>                                |          |  |
| Матеріаломісткість   | $m_n$    | МЗ / РП  |
| <b>Показники використання трудових ресурсів</b>                              |          |  |
| Фонд оплати праці, тис грн   | ФОП      | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2505                               |
| Продуктивність, тис грн /ос.   | $\eta_p$ | РП / ЧР  |
| Прибуток на робітника, грн   | $p_p$    | П / ЧР   |
| Прибуток на грн заробітної плати, грн  | $p_z$    | П / ФОП  |
| <b>Показники виробництва і збуту продукції</b>                               |          |  |
| Обсяг товарної продукції, од   | ОП       | Оперативна звітність   |
| Обсяг реалізованої продукції, тис грн  | РП       | Ф №1-підприємництво, р.300 гр.2                                      |
| Залишки готової продукції на складах, тис грн                                | ЗП       | Ф №1-підприємництво, р.300 гр.15                                     |
| Завантаженість виробничих потужностей, %                                     | $K_n$    | ОП / ПП  |
| Коефіцієнт ефективності збуту  | КР       | ЗС / РП  |
| Коефіцієнт затовареності готовою продукцією                                  | КЗ       | ЗП / РП  |
| Коефіцієнт ритмічності   | $K_p$    | (ОП1 +... + ОП12) / ОП   |
| <b>Показники собівартості продукції</b>                                      |          |  |
| Загальна сума витрат на виробництво та реалізацію продукції, тис грн із них: | С        | Ф №2-звіт про фін. результати, р.2050+р.2120+р. 2130+р. 2150+р. 2180 |
| • адміністративні витрати;   | АС       | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2130                               |
| • витрати на збут  | ЗС       | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2150                               |
| Витрати за елементами, тис грн:  |          |  |
| • матеріальні затрати  | МЗ       | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2550                               |
| • витрати на оплату праці;   | ФОП      | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2500                               |
| • відрахування;  | СЗ       | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2505                               |
| • амортизація;   | А        | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2510                               |
| • інші   | ІВ       | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2515                               |
| Витрати на гривню продукції, грн   | $c_{гр}$ | С / РП   |
| Витрати виробництва на одиницю продукції, грн                                | В        | С / ОП   |
| <b>Показники прибутковості</b>   |          |  |
| Фінансовий результат, тис грн  | П        | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2190 (2195)                        |
| Чистий прибуток, тис грн   | $P_n$    | Ф №2-звіт про фін. результати, р. 2350 (2355)                        |
| Рентабельність витрат, %   | $P_v$    | П / С  |
| Рентабельність продаж, %   | $P_n$    | П / РП   |
| <b>Показники фінансового стану підприємства</b>                              |          |  |
| Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності)                               | КА       | Ф №1-баланс, р. 1495 /р. 1900  |
| Коефіцієнт платоспроможності   | КП       | Ф №1-баланс, р.1495 / (р. 1595 + р. 1695 + р. 1700)                  |
| Оборотність обігових коштів  | оок      | РП / ВФОс  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності  | КЛ       | Ф №1-баланс, р.1195 / р.1695   |

Сформовано на основі джерел [8]

Важливим елементом комплексного аналізу внутрішнього потенціалу підприємства є оцінка його фінансової стійкості та ймовірності настання кризових явищ, зокрема ризику банкрутства. Саме фінансові параметри діяльності виступають інтегральним відображенням результатів управлінських рішень, оскільки будь-які зміни у виробничій, інвестиційній чи збутовій політиці безпосередньо трансформуються у показники доходів, витрат і прибутку. Таким чином, фінансові результати слугують узагальнюючим індикатором ефективності функціонування підприємства в цілому та свідчать про рівень реалізації його економічного потенціалу.

У ринкових умовах господарювання забезпечення належного фінансового стану є необхідною передумовою стабільного розвитку підприємства. Це передбачає формування такого обсягу та структури фінансових ресурсів, які дозволяють своєчасно та в повному обсязі виконувати зобов'язання перед контрагентами, працівниками, державними органами та іншими зацікавленими сторонами. Фінансовий стан підприємства доцільно розглядати як багатовимірну характеристику, що відображає ступінь забезпеченості ресурсами, ефективність їх розміщення, рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності та здатності до самофінансування.

Сучасні наукові підходи до діагностики фінансового стану підприємства ґрунтуються на використанні широкого спектра аналітичних інструментів, кожен із яких має свої переваги та обмеження. До найбільш поширених належать експрес-діагностика, що дозволяє швидко оцінити загальний стан підприємства; балансові моделі, орієнтовані на аналіз структури активів і пасивів; матриці фінансової рівноваги, які відображають узгодженість джерел і напрямів використання коштів; статистичні моделі, що дають змогу прогнозувати ймовірність банкрутства; експертні методи, засновані на професійних оцінках; а також аналіз грошових потоків, який характеризує реальний рух фінансових ресурсів.

Особливе місце серед зазначених методів посідає рейтингова оцінка фінансової стійкості, яка вважається одним із найбільш універсальних та інформативних інструментів узагальнення результатів діагностики. Рейтингова система дозволяє інтегрувати різнорідні фінансові показники у єдиний узагальнюючий індекс, що відображає загальний рівень фінансового стану підприємства. Такий підхід забезпечує можливість порівняння різних підприємств між собою, а також оцінки динаміки змін у часі.

Сутність рейтингового підходу полягає у присвоєнні окремим показникам фінансової стійкості певних вагових коефіцієнтів та балів залежно від їх фактичного значення. На основі сумарної оцінки формується інтегральний рейтинг, який дозволяє класифікувати підприємства за ступенем фінансового ризику – від стійких і надійних до проблемних і потенційно неплатоспроможних. Така класифікація є важливим інструментом як для внутрішнього управління, так і для зовнішніх користувачів інформації, зокрема інвесторів, кредиторів і партнерів.

Комплексний підхід до аналізу внутрішнього потенціалу ефективності забезпечує глибоке розуміння механізмів функціонування підприємства, сприяє виявленню внутрішніх резервів розвитку та створює передумови для формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, економічна ефективність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та відображає рівень результативності його діяльності. Її підвищення є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

### **1.3. Фактори впливу на конкурентоспроможність та ефективність функціонування підприємства**

У сучасній економічній теорії та практиці стратегічного управління особливого значення набуває дослідження детермінант довгострокового виживання та розвитку підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. Наукові підходи до аналізу стратегічного успіху фірм концентруються на виявленні та обґрунтуванні ключових чинників, що забезпечують стійкі конкурентні позиції на ринку. До таких чинників, як правило, відносять ключові та ринкові фактори успіху, ключові компетенції підприємства, а також сформовані конкурентні переваги, які у сукупності визначають здатність суб'єкта господарювання до ефективної адаптації та розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання формується як інтегральна характеристика його здатності ефективно використовувати наявні ресурси, генерувати інновації та забезпечувати стійкі позиції на ринку в довгостроковій перспективі. Визначальною передумовою її досягнення є високий рівень виробничої ефективності, що реалізується через використання сучасних технологій, високопродуктивного обладнання, раціональної організації виробництва та наявності кваліфікованого персоналу. Водночас важливим є не лише досягнення конкурентних позицій, але й здатність підприємства утримувати їх упродовж тривалого часу, що забезпечується ефективною системою управління та стратегічною орієнтацією розвитку.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства базується на дотриманні комплексу взаємопов'язаних умов, які охоплюють як техніко-технологічні, так і організаційно-економічні аспекти діяльності. Однією з ключових умов є досягнення узгодженості розвитку техніки, технологій, економічних процесів і системи управління, що дозволяє забезпечити синергійний ефект і підвищити загальну результативність функціонування

підприємства. Важливе значення має також застосування сучасних методів наукових досліджень і розробок, зокрема програмно-цільового планування, економіко-математичного моделювання та теорії прийняття управлінських рішень, які сприяють обґрунтованості стратегічного вибору.

Не менш важливим є використання науково обґрунтованих підходів до стратегічного менеджменту, що передбачає системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення довгострокових цілей і формування механізмів їх досягнення. При цьому особлива увага приділяється дослідженню взаємозв'язків між функціями управління на всіх стадіях життєвого циклу продукції або підприємства, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень та їх орієнтацію на кінцевий результат.

Формування ефективної системи забезпечення конкурентоспроможності передбачає розробку комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності різних об'єктів – від окремих бізнес-процесів до підприємства в цілому. Це включає вдосконалення виробничих технологій, оптимізацію витрат, підвищення якості продукції, розвиток інноваційного потенціалу та зміцнення ринкових позицій.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на вивченні факторів, що впливають на її рівень. Усі ці фактори доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать умови ринкового середовища, рівень конкуренції, державне регулювання, макроекономічна ситуація та поведінка споживачів. Внутрішні фактори охоплюють ресурсний потенціал підприємства, ефективність управління, рівень технологічного розвитку, організацію виробництва та кадровий склад. Комплексне врахування цих факторів дозволяє підприємству адекватно реагувати на виклики ринку та формувати стійкі конкурентні переваги. Основні складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на конкурентоспроможність представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

| Складові                   | Їх характеристика  |
|----------------------------|--|
| 1. Державна політика       | Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики.  |
| 2. Правове середовище      | Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів.   |
| 3. Економічні умови        | Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо. |
| 4. Монополізація економіки | Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання.   |
| 5. Ресурсний потенціал     | Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів.  |
| 6. Товарні ринки           | Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів.  |
| 7. Ринкова інфраструктура  | Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо.  |
| 8. Соціальні умови         | Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства.                                  |

Сформовано на основі джерел [8, 22]

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. Основні складові внутрішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність представлені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

| Елементи                           | Характеристика   |
|------------------------------------|--|
| 1. Ресурсний потенціал             | Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління.   |
| 2. Маркетингові дослідження        | Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку.  |
| 3. Фінансові можливості            | Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів.  |
| 4. Система обліку                  | Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.   |
| 5. Система постачання              | Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини.   |
| 6. Логістика та збутова діяльність | Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут.  |
| 7. Інформаційні ресурси            | Бази даних та їх постійне оновлення.   |
| 8. Організаційна структура         | Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням. |
| 9. Місцезнаходження підприємства   | Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників.   |

Сформовано на основі джерел [8, 22]

У своїх працях науковці Ладунка І. та Братанов М. визначають, що: «В Україні ризик потенційної конкуренції є мізерним, оскільки існує ще одна важлива проблема – наявність високих адміністративних бар'єрів входу на ринок, які захищають компанії, що вже на ньому функціонують. Це істотною мірою зумовлено прагненням органів державної і муніципальної влади до максимальної регламентації господарської діяльності, генерації формальних норм навіть тоді, коли це не є необхідним. У свою чергу, наявність адміністративних бар'єрів створює сприятливе підґрунтя для реалізації монополістами стратегічних бар'єрів, що ще більше ускладнює доступ на ринок інших підприємств. Цим пояснюється той факт, що деякі вітчизняні підприємства випускають конкурентоспроможну на внутрішньому ринку продукцію, використовуючи неконкурентоспроможні методи, зокрема зниження затрат на оплату праці персоналу, низькі ціни на енергоносії та сировинні ресурси при високій енергоємності та матеріалоемності виробництва, монопольне становище на ринку та зловживання ним, податкові преференції та допомогу від органів влади.

Така квазіконкурентоспроможність забезпечується за відносно низького рівня затрат, що, в свою чергу, стає дестимулюючим фактором для реалізації більш затратних шляхів підвищення конкурентоспроможності. Наявність таких бар'єрів, з одного боку, обмежує появу на тому чи іншому ринку дійсно конкурентоспроможних підприємств, а з іншого – знижує стимули для підвищення реальної конкурентоспроможності тих підприємств, які на ньому функціонують. За відсутності ефективного конкурентного середовища та сформованості цивілізованих ринкових відносин вітчизняні підприємства не використовують усталені шляхи здобуття конкурентних переваг. Свідченнями цього є, наприклад, значна технологічна відсталість та низька інноваційна активність українських товаровиробників» [41].

Стратегічний успіх підприємства доцільно трактувати як результат досягнення та утримання стійких конкурентних позицій протягом тривалого періоду часу. Його забезпечення ґрунтується не лише на короткострокових

тактичних рішеннях, а передусім на здатності підприємства формувати та реалізовувати довгострокову стратегію, яка враховує як внутрішній потенціал, так і динаміку зовнішнього середовища.

Ключові фактори успіху (КФУ) являють собою сукупність найбільш значущих умов і параметрів діяльності, що визначають можливості підприємства досягати конкурентних переваг у певній галузі. Вони охоплюють як ринкові аспекти (структура попиту, рівень конкуренції, поведінка споживачів), так і ресурсні характеристики (технологічний рівень, кадровий потенціал, доступ до фінансових ресурсів). Особливістю КФУ є їхній виражений галузевий характер: для кожної галузі формується власний набір пріоритетних факторів, які виступають своєрідними орієнтирами для всіх її учасників. Водночас ці фактори не є статичними – вони трансформуються під впливом технологічних змін, інституційних реформ, глобалізаційних процесів та змін у поведінці споживачів. Ключові фактори успіху представлені на рисунку 1.5.

Важливим елементом забезпечення стратегічного успіху є формування ключових компетенцій підприємства, під якими розуміють унікальні поєднання знань, навичок, технологій і організаційних здібностей, що дозволяють ефективно реалізовувати обрану стратегію. Саме ключові компетенції виступають основою для створення стійких конкурентних переваг, які забезпечують відмінність підприємства від конкурентів і формують його ринкову ідентичність.

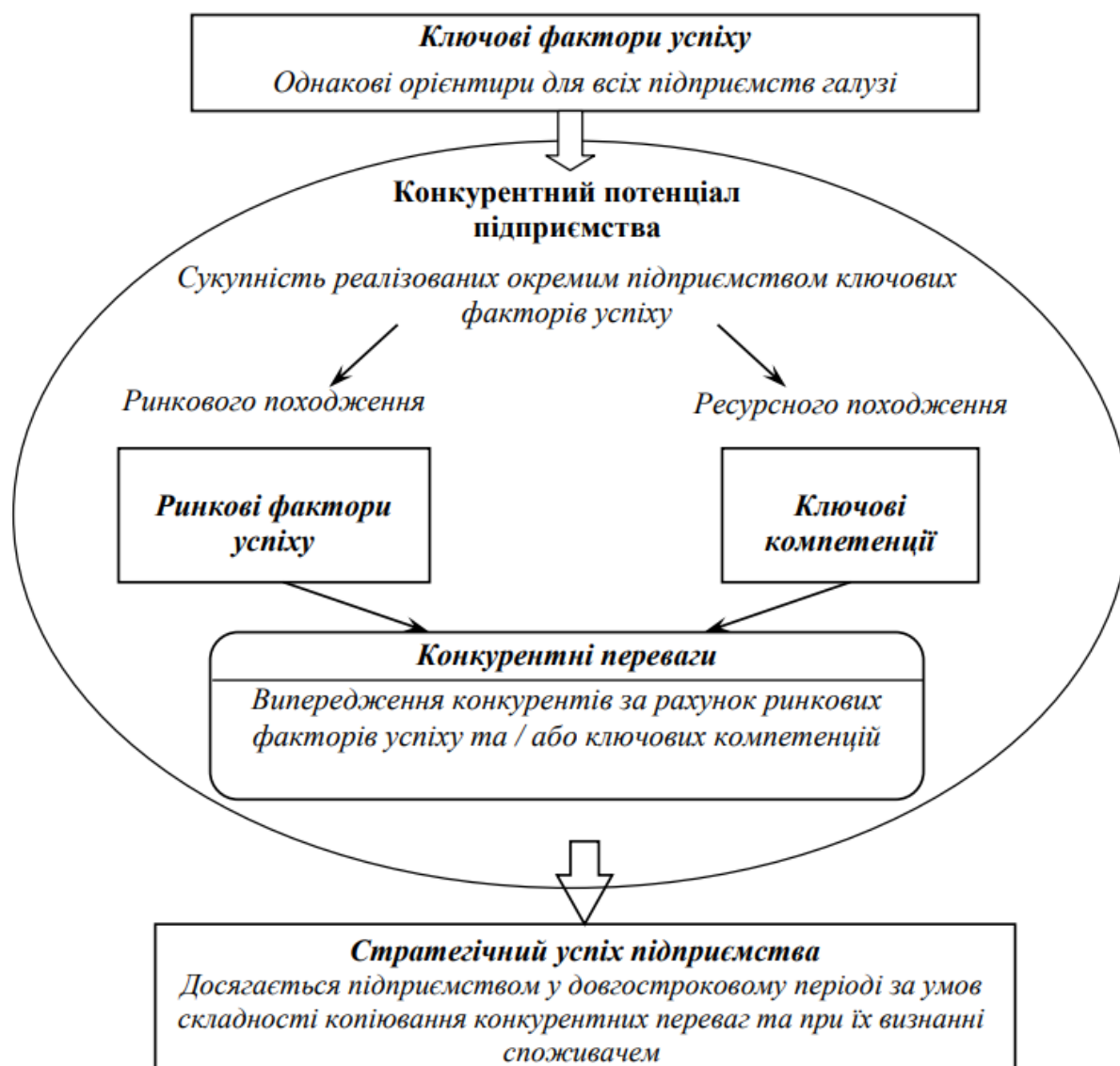


Рисунок 1.5 – Співвідношення факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства

*Сформовано на основі джерел [8, 27]*

Ключові фактори успіху можуть бути класифіковані за різними ознаками: за сферою застосування (загальні та специфічні); за джерелами походження (ринкові, ресурсні); за можливостями реалізації (інструментальні, неінструментальні) (табл. 1.4).

Слід підкреслити, що склад і значущість ключових факторів успіху суттєво варіюються залежно від галузевої специфіки, а також змінюються з часом навіть у межах однієї галузі. Це обумовлює необхідність їх постійного моніторингу та адаптації до нових умов функціонування. Визначення

актуальних КФУ повинно базуватися на комплексному аналізі тенденцій розвитку галузі, рівня та характеру внутрішньогалузевої конкуренції, а також прогнозуванні можливих змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.4 – Класифікація ключових факторів успіху та їх зміст

| Ознака класифікації        | Види ключових факторів успіху | Зміст різновиду  | Приклади  |
|----------------------------|-------------------------------|--|---|
| За сферою застосування     | загальні                      | актуальні для багатьох різноманітних галузей                 | якість та ціна товару (послуги)                               |
|                            | специфічні                    | характерні лише для окремих галузей                          | репутація швейного підприємства у роздрібних торговців одягом |
| За джерелами походження    | ринкові                       | пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами      | ціна продукції, імідж підприємства                            |
|                            | ресурсні                      | засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства   | особливі знання персоналу, рівень технології                  |
| За можливостями реалізації | інструментальні               | їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми           | розвиненість збутової мережі                                  |
|                            | неінструментальні             | формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства | зростання обсягів ринку                                       |

*Сформовано на основі джерел [7, 22]*

Неправильна ідентифікація ключових факторів успіху може призвести до стратегічних помилок, зокрема до концентрації ресурсів на другорядних напрямках діяльності та недооцінки критично важливих аспектів конкурентної боротьби. У результаті це знижує ефективність стратегічного управління та послаблює позиції підприємства на ринку. Отже, науково обґрунтований підхід до визначення та використання ключових факторів успіху є необхідною передумовою формування ефективної стратегії розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

## **2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОЛЕКСАНДРІЙСЬКИЙ ЦУКРОВИЙ ЗАВОД»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Олександрійський цукровий завод»**

До ключових підприємств вітчизняної цукрової промисловості, що спеціалізуються на виробництві цукру-піску з цукрових буряків, належить ТОВ «Олександрійський цукровий завод», розташований у межах Приютівської територіальної громади Кіровоградської області. Дане підприємство є одним із стабільно функціонуючих об'єктів галузі, що забезпечує безперервний виробничий цикл ще з 1961 року, коли його було введено в експлуатацію із проєктною потужністю переробки 2,5 тис. тонн цукрових буряків на добу. Протягом тривалого періоду функціонування завод зберігає свою виробничу активність, адаптуючись до змін ринкового середовища та макроекономічних викликів.

Складні кліматичні умови, зокрема посушливий період 2020 року, суттєво вплинули на розвиток цукрової галузі України, що проявилось у скороченні обсягів виробництва та підвищенні ринкових цін на цукор. Водночас ТОВ «Олександрійський цукровий завод» продемонструвало відносну виробничу стійкість, розпочавши сезон переробки сировини із запланованою потужністю на рівні 3,6 тис. тонн буряків на добу. Сировинна база підприємства формується за рахунок постачання цукрових буряків із різних адміністративних районів Кіровоградської області, що свідчить про розгалужену систему міжрегіональної кооперації та інтеграцію підприємства у локальні агропромислові ланцюги.

Важливим аспектом діяльності підприємства є його соціально-економічна роль у регіоні. На заводі зайнято близько 600 працівників, значна частка яких була працевлаштована за сприяння місцевих центрів зайнятості.

Така взаємодія сприяє зниженню рівня безробіття, розвитку трудового потенціалу та формуванню стабільного кадрового забезпечення виробництва. Крім того, підприємство активно впроваджує практики професійного навчання та стажування, що дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників і забезпечувати їх адаптацію до сучасних технологічних вимог.

З позицій виробничо-технологічного розвитку, керівництво підприємства реалізує політику поступової модернізації основних фондів, впровадження інноваційних рішень та оптимізації виробничих процесів. Це забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, зниження витрат та покращення якості кінцевої продукції. Одночасно значна увага приділяється дотриманню соціальних стандартів, зокрема своєчасній виплаті заробітної плати, створенню безпечних умов праці та наданню соціальних гарантій працівникам.

У ширшому галузевому контексті варто відзначити, що динаміка розвитку цукрової промисловості України у 2021–2023 роках характеризується значною варіативністю. За оцінками профільних асоціацій, у 2023 році площі посівів цукрових буряків прогнозувалися на рівні 220–230 тис. гектарів, що перевищує показники 2022 року (181,4 тис. гектарів), проте залишається близьким до рівня 2021 року (226 тис. гектарів). Водночас військові дії на території окремих регіонів України, зокрема Київської, Харківської, Житомирської та Чернігівської областей, суттєво ускладнили проведення посівної кампанії та функціонування аграрного сектору, що негативно позначилося на загальних обсягах виробництва цукрової сировини.

Таким чином, діяльність ТОВ «Олександрійський цукровий завод» є показовим прикладом адаптації промислового підприємства до умов нестабільного економічного середовища, що поєднує виробничу ефективність, соціальну відповідальність та інтеграцію у регіональні агропромислові системи.

У 2022 році функціонування цукрової промисловості України відбувалося в умовах суттєвих структурних трансформацій та воєнно-

економічних викликів. Зокрема, кількість діючих цукрових заводів скоротилася до 23 одиниць, що приблизно на третину менше порівняно з попереднім роком. Незважаючи на це, відносно висока врожайність цукрових буряків – близько 50 т/га проти середнього довоєнного рівня 48 т/га – забезпечила підприємства достатнім обсягом сировини для підтримання виробничих процесів. У наступному виробничому сезоні прогнозується часткове відновлення галузі за рахунок залучення додаткових потужностей: очікується введення в експлуатацію ще шести заводів, що дозволить довести їх загальну кількість до 29. Водночас підприємства, розташовані в Харківській області, залишаються обмеженими у функціонуванні через мінну небезпеку та неможливість безпечного використання сільськогосподарських угідь.

Позитивною тенденцією розвитку галузі є активізація участі нових сільськогосподарських виробників у вирощуванні цукрових буряків. В умовах ускладненого експорту зернових культур і нестабільної цінової кон'юнктури саме висока ліквідність буряківництва стала вагомим фактором його привабливості. Додатковим стимулом виступає вертикальна інтеграція у межах галузі: цукрові заводи забезпечують аграріїв матеріально-технічними ресурсами, зокрема насінням, мінеральними добривами та спеціалізованою технікою, що сприяє зниженню виробничих витрат і мінімізації ризиків.

Разом із тим, попри своєчасний старт посівної кампанії, функціонування галузі супроводжувалося низкою системних проблем. Серед ключових обмежень варто виділити дефіцит паливно-енергетичних ресурсів, нестачу якісного насіннєвого матеріалу, добрив та засобів захисту рослин, а також труднощі із забезпеченням підприємств природним газом, який є критично важливим для технологічного процесу цукроваріння. Виробничий сезон розпочався наприкінці серпня 2022 року, однак його завершення відбулося нерівномірно: лише незначна частина підприємств змогла працювати до січня 2023 року, що свідчить про значну диференціацію виробничих можливостей.

За підсумками 2022 року обсяг виробництва цукру в Україні становив близько 1,33 млн тонн, що лише незначно (на 120 тис. тонн) поступається

довоєнному рівню у 1,45 млн тонн. Відносна стабільність внутрішнього ринку була забезпечена за рахунок наявності суттєвих перехідних запасів, обсяг яких оцінювався приблизно у 491 тис. тонн. Водночас внутрішнє споживання цукру скоротилося до близько 1 млн тонн, що зумовлено демографічними втратами, міграційними процесами та частковою зупинкою підприємств харчової промисловості в регіонах, що зазнали активних бойових дій.

Важливим чинником стабілізації галузі стало відновлення експортної діяльності, яке розпочалося у червні 2022 року. У період з вересня 2022 року по березень 2023 року обсяги експорту досягли 265 тис. тонн, що у кілька разів перевищує показники попереднього маркетингового року. Суттєву роль у цьому процесі відіграла лібералізація доступу до ринку Європейського Союзу, зокрема скасування тарифних квот на імпорт українського цукру. Додатковим стимулом виступили несприятливі погодні умови в країнах ЄС та зростання вартості енергоресурсів, що обмежило їх власне виробництво. Водночас логістичні труднощі, спричинені блокуванням морських портів, були частково компенсовані розвитком альтернативних транспортних маршрутів, зокрема залізничного та автомобільного сполучення.

У ретроспективному аспекті варто зазначити, що у 2016–2020 роках цукрова галузь України зазнала істотного скорочення обсягів виробництва — майже удвічі, до рівня близько 1,02 млн тонн у 2020 році. Основними причинами такого спаду стали низький рівень рентабельності вирощування цукрових буряків, зростання собівартості виробництва цукру, а також посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зменшення обсягів основного виробництва також негативно вплинуло на випуск побічної продукції, зокрема меляси та жому, які є важливими ресурсами для кормової, біоенергетичної та харчової промисловості.

Отже, сучасний стан цукрової промисловості України характеризується поєднанням адаптаційних процесів, структурних обмежень та нових можливостей розвитку, що формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів економічного середовища.

Сезон переробки цукрових буряків в Україні у 2025/2026 маркетинговому році офіційно завершився 1 лютого 2026 року, продемонструвавши високий рівень адаптаційної спроможності галузі в умовах структурних та зовнішньоекономічних викликів. За даними Національна асоціація виробників цукру «Укрцукор», загальний обсяг виробництва цукру в Україні склав 1,72 млн тонн, що свідчить про збереження відносної стабільності виробничих показників попри скорочення ресурсної бази.

Структурний аналіз виробництва демонструє, що основна частка продукції була забезпечена підприємствами, інтегрованими до галузевої асоціації: 26 заводів виробили 1,64 млн тонн цукру. Додатково один виробник, який функціонує поза межами асоціаційної структури, забезпечив доведення сукупного показника до рівня 1,72 млн тонн. Така концентрація виробництва свідчить про високий рівень організаційної консолідації галузі та значну роль профільних об'єднань у координації виробничих процесів.

Особливої уваги заслуговує диспропорція між динамікою посівних площ і кінцевими обсягами виробництва. Зокрема, у 2025 році площі під цукровими буряками скоротилися приблизно на 50 тис. га (або на 23% у порівнянні з попереднім роком), однак загальне виробництво цукру зменшилося лише на 4% (близько 80 тис. тонн). Така ситуація пояснюється суттєвим зростанням продуктивності аграрного сектору та підвищенням ефективності переробки сировини.

Ключовими чинниками стабілізації галузі стали рекордні показники врожайності та якості цукрових буряків. Зокрема, середня врожайність досягла 58 т/га, що є найвищим показником за всю історію функціонування галузі в Україні. Крім того, покращення технологічних характеристик сировини, передусім зростання рівня цукристості до 17,6%, суттєво підвищило ефективність переробки. У поєднанні з операційною модернізацією підприємств (оптимізація технологічних процесів, підвищення

енергоефективності, впровадження інноваційних рішень) це дозволило компенсувати негативний вплив скорочення посівних площ.

Додатковим індикатором підвищення ефективності галузі є зростання середнього виходу цукру, який у 2025 році склав 15,17%, що майже на 1 відсотковий пункт перевищує показник попереднього року. Це свідчить про покращення технологічної дисципліни виробництва, більш ефективне використання сировини та зниження технологічних втрат.

Аналіз ринкової структури виробництва дозволяє виокремити провідні компанії галузі, які формують основний обсяг пропозиції цукру. До числа лідерів увійшли: Радехівський цукор (32% загального виробництва), Астарта (21%), УКРПРОМІНВЕСТ-АГРО (15%), Теофіпольський цукровий завод (6%) та АСПК Груп (5%). Така концентрація виробництва в межах обмеженого кола великих виробників свідчить про високий рівень ринкової концентрації та поступову олігополізацію галузі.

У зовнішньоекономічному вимірі цукрова промисловість України зберігає чітко виражену експортоорієнтовану модель розвитку. Основним ринком збуту залишається Європейський Союз, де українські виробники реалізують продукцію в межах визначених тарифних квот. Це формує стабільний попит на український цукор, однак одночасно обмежує потенціал подальшого нарощування експорту через регуляторні бар'єри.

Отже, результати сезону 2025/2026 років демонструють, що цукрова галузь України перебуває на етапі якісної трансформації, де ключову роль відіграють інтенсивні фактори розвитку — підвищення врожайності, технологічна модернізація та зростання ефективності виробництва. У довгостроковій перспективі це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності галузі як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Олександрійський цукровий завод»

Фінансово-економічний аналіз розглядається як цілісне і повне дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства, результатів його роботи за певний період. Проводиться через аналіз активів та пасивів підприємства, їх структури та динаміки, розрахунок показників фінансового стану. Проаналізуємо структуру активів ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки, а результати наших розрахунків занесемо у таблицю 2.1. та 2.2.

Таблиця 2.1 – Аналіз структури активів ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки (тис. грн.)

| Стаття                            | 2022 рік |        | 2023 рік |        | 2024 рік |        | 2025 рік |      |
|-----------------------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|------|
|                                   | тис. грн | %      | тис. грн | %      | тис. грн | %      | тис. грн | %    |
| <b>Необоротні активи</b>          |          |        |          |        |          |        |          |      |
| Нематеріальні активи              | 169      | 0,0003 | 169      | 0,0464 | 145      | 0,041  | 121      | 0,04 |
| Первісна вартість                 | 169      | 0,0003 | 177      | 0,0486 | 178      | 0,05   | 179      | 0,05 |
| Накопичена амортизація            | -        | -      | 8        | 0,0022 | 33       | 0,009  | 58       | 0,0  |
| Незавершені капітальні інвестиції | 14293    | 3,8533 | 18836    | 5,1705 | 19328    | 5,484  | 23201    | 6,44 |
| Основні засоби                    | 335790   | 90,527 | 323583   | 88,824 | 228168   | 64,740 | 219091   | 60,8 |
| Первісна вартість                 | 341092   | -      | 352350   | -      | 271057   | -      | 282463   | 78,4 |
| знос                              | 5302     | -      | 28767    | -      | 42889    | -      | 63372    | 17,6 |
| Інші фінансові інвестиції         | 9029     | 2,4342 | 634      | 0,1740 | 634      | 0,180  | -        | -    |
| Відстрочені податкові активи      | 4214     | 1,1361 | 13665    | 3,7511 | 12058    | 3,421  | 16278    | 4,54 |
| Інші необоротні активи            | 7598     | 2,0484 | 7410     | 2,0341 | 92103    | 26,13  | 100924   | 28,0 |
| Усього необоротних активів        | 370925   | 100    | 364297   | 100    | 352436   | 100    | 360249   | 100  |

\*Складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи структуру активів ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки можемо побачити, що 2023 році та 2024 році зменшився загальний обсяг активів, це відбулось за рахунок помітного зростання зносу основних засобів. Так, нажаль на ТОВ «Олександрійський цукровий завод» дійсно застаріле обладнання, яке потребує оновлення. Вже у 2023 році спостерігається зростання обсягів активів за рахунок обсягів незавершених капітальних інвестицій та первісної вартості основних засобів.

Таблиця 2.2 – Аналіз складу та структури пасиву балансу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки (тис. грн.)

| Стаття   | 2021 рік |        | 2022 рік |        | 2023 рік |        | 2024 рік |        | 2025 рік |         |
|--|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|---------|
|  | тис. грн | %      | тис. грн | %      | тис. грн | %      | тис. грн | %      | тис. грн | %       |
| <b>Власний капітал</b>                           |          |        |          |        |          |        |          |        |          |         |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                 | 10868    | 9,29   | 10868    | 16,3   | 10868    | 2090   | 10867    | 1,98   | 10868    | 60,8    |
| Капітал у дооцінках                              | 183011   | 156,5  | 189429   | 284,5  | 189313   | 36406  | 170456   | 316,6  | 221580   | 123,9   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збуток)      | -76944   | -65,80 | -133721  | -200,8 | -199661  | -38396 | -235165  | -436,8 | -250325  | -1400,2 |
| Усього власний капітал                           | 116935   | 100    | 66576    | 100    | 520      | 100    | 53841    | 100    | 17877    | 100     |
| <b>Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |          |        |          |        |          |        |          |        |          |         |
| Довгострокові кредити банків                     | 89709    | 71,7   | 143686   | 87,3   | 84713    | 91,5   | 94020    | 56,54  | 130633   | 65,45   |
| Інші довгострокові зобов'язання                  | 35347    | 28,2   | 20730    | 12,6   | 7828     | 8,46   | 72253    | 43,46  | 68945    | 34,55   |
| Усього довгострокові зобов'язання                | 125056   | 100    | 164416   | 100    | 92541    | 100    | 166273   | 100    | 199578   | 100     |
| <b>Поточні зобов'язання і забезпечення</b>       |          |        |          |        |          |        |          |        |          |         |
| Короткострокові кредити банків                   | -        | -      | -        | -      | 66412    | 12,9   | -        | -      | -        | -       |
| Поточна кредиторська заборгованість за:          | 164538   | 46,2   | 153574   | 41,5   | 100454   | 19,5   | -        | -      | -        | -       |
| довгостроковими зобов'язаннями                   | 16231    | 4,58   | 37547    | 10,1   | 23478    | 4,56   | 122596   | 19,9   | 86501    | 15,67   |

|                             |        |      |        |      |        |      |        |      |        |       |
|-----------------------------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|-------|
| товари, роботи, послуги     | 146267 | 41,3 | 115448 | 31,2 | 75774  | 14,7 | 181473 | 29,5 | 246388 | 44,65 |
| Розрахунками з бюджетом     | 2040   | 0,57 | 579    | 0,16 | 1202   | 0,23 | 2815   | 0,45 | 2347   | 0,42  |
| Розрахунки зі страхування   | 1369   | 0,38 | -      | -    | 269    | 0,05 | 902    | 0,05 | 582    | 0,1   |
| Розрахунками з оплати праці | 5130   | 1,44 | 693    | 0,19 | 1554   | 0,30 | 3384   | 0,55 | 2131   | 0,38  |
| За одержаними авансами      | 9535   | 2,68 | 3183   | 0,86 | 137    | 0,03 | 27612  | 4,65 | 6239   | 1,13  |
| Поточні забезпечення        | 3713   | 1,04 | 2445   | 0,66 | 3673   | 0,71 | 4895   | 0,8  | 6335   | 1,14  |
| Інші поточні зобов'язання   | 171694 | 48,2 | 209430 | 56,7 | 342113 | 66,4 | 271498 | 44,1 | 201236 | 36,47 |
| Усього поточні зобов'язання | 355979 | 100  | 369325 | 100  | 514612 | 100  | 615175 | 100  | 551759 | 100   |
| Баланс                      | 597970 | 100  | 600317 | 100  | 607673 | 100  | 727607 | 100  | 733460 | 100   |

*\*Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Аналіз динаміки власного капіталу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за період 2022–2025 років свідчить про загальну тенденцію до його зростання, що формально відображає покращення структури фінансових ресурсів підприємства. Водночас більш детальне дослідження складових власного капіталу дозволяє виявити суперечливі тенденції у фінансовому стані товариства. Зокрема, обсяг зареєстрованого (пайового) капіталу протягом усього аналізованого періоду залишався незмінним і становив 10 868 тис. грн, що свідчить про відсутність додаткових внесків власників або перегляду статутного капіталу як джерела фінансування діяльності.

Водночас результати фінансово-господарської діяльності підприємства у 2022–2025 роках характеризуються наявністю збитків, що негативно впливало на величину нерозподіленого прибутку та формувало значний обсяг непокритих збитків у структурі власного капіталу. Така ситуація може бути обумовлена сукупністю факторів, зокрема зростанням виробничих витрат, енергоємністю технологічних процесів, нестабільністю сировинної бази, а також впливом зовнішніх економічних і воєнних ризиків.

Разом із тим у 2025 році спостерігається позитивна тенденція до скорочення обсягу непокритих збитків, що свідчить про часткове покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Однією з ключових причин такої динаміки стало підвищення ефективності виробничого процесу, зумовлене сприятливими агрокліматичними умовами та, як наслідок, високим рівнем урожайності цукрових буряків у регіоні. Це забезпечило стабільніше постачання сировини та дозволило підприємству продовжити тривалість виробничого сезону, що позитивно вплинуло на обсяги переробки та зменшення питомих витрат.

Отже, незважаючи на наявність збитковості у попередні роки, тенденція до зменшення непокритих збитків у 2025 році може розглядатися як свідчення поступової стабілізації фінансового стану підприємства. У подальшому підвищення ефективності використання ресурсів, модернізація виробничих потужностей та оптимізація витратної структури можуть стати ключовими чинниками зміцнення фінансової стійкості та відновлення прибутковості діяльності підприємства. Аналіз сукупного доходу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки представлений у таблиці 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз сукупного доходу ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки

| Стаття                                | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                       | тис. грн | тис. грн | тис. грн | тис.грн. | тис. грн |
| <b>Фінансовий результат</b>           |          |          |          |          |          |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 219784   | 235597   | 323846   | 450027   | 662637   |
| Собівартість реалізованої продукції   | -235227  | -248526  | -386011  | -446089  | -575755  |
| Валовий прибуток                      | 15443    | 12929    | 62165    | 3938     | 86882    |
| Інші операційні доходи                | 27226    | 19064    | 47254    | 28450    | 34718    |
| Адміністративні витрати               | -15623   | -14688   | -17688   | -17489   | -18884   |
| Витрати на збут                       | -7311    | -8245    | -7191    | -14821   | -32111   |
| Інші операційні витрати               | -13351   | -6896    | -14196   | -11159   | -24187   |

|  |        |        |        |        |        |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Фінансовий результат діяльності :<br>прибуток від  | -24502 | -23694 | -53976 | -11081 | 46418  |
| Фінансові витрати                                  | 51018  | 1      | 12136  | 21825  | 34750  |
| Інші витрати                                       | 23496  | 19842  | 18283  | 25684  | 34070  |
| Фінансовий результат до оподаткування:<br>прибуток | 5494   | 16283  | 4326   |        |        |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток              | -2474  | -59810 | -64449 | -58580 | -14340 |
| Чистий фінансовий результат:<br>прибуток           | -1412  | 9451   | -1607  | -54360 | -12536 |
| <b>Сукупний дохід</b>                              |        |        |        |        |        |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів          | 14129  | 6418   | -116   | -      | -59146 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування              | 14129  | 6418   | -116   | -      | 59146  |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим доходом    | 8792   | -      | -      | -      | 10646  |
| Інший сукупний дохід після оподаткування           | 5337   | 6418   | -116   | -      | 48500  |
| Сукупний дохід                                     | 4275   | -43941 | -66172 | -54360 | 35964  |

*\*Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Аналіз динаміки сукупного доходу Олександрійський цукровий завод у 2022–2025 роках свідчить про суттєві зміни у фінансових результатах підприємства, зумовлені як ринковими, так і внутрішньовиробничими чинниками. Зокрема, простежується стійка тенденція до зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 219 784 тис. грн у 2022 році до 662 637 тис. грн у 2025 році. Така позитивна динаміка значною мірою обумовлена підвищенням цін на цукор як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що було спричинено інфляційними процесами, зміною кон'юнктури ринку та зростанням попиту.

Водночас поряд із нарощуванням доходів спостерігається істотне збільшення собівартості реалізованої продукції, що відображає зростання

витрат на виробництво. Зокрема, собівартість зросла з 235 227 тис. грн у 2022 році до 575 755 тис. грн у 2025 році, проходячи через проміжні етапи підвищення у 2023 та 2024 роках. Така тенденція пояснюється подорожчанням енергоресурсів, матеріально-технічних ресурсів, логістичних витрат, а також загальним підвищенням витрат на ведення господарської діяльності в умовах економічної нестабільності.

Разом із тим у 2025 році спостерігається певне покращення фінансових результатів підприємства, що проявляється у формуванні позитивного сукупного доходу на рівні 35 964 тис. грн. Це стало можливим завдяки випереджальному зростанню чистого доходу від реалізації продукції порівняно з темпами збільшення витрат. Фактично підприємству вдалося частково компенсувати зростання собівартості за рахунок підвищення виручки, що свідчить про покращення ефективності реалізації продукції та більш сприятливу ринкову кон'юнктуру.

Отже, досліджуваний період характеризується одночасним зростанням як доходів, так і витрат підприємства, проте у 2025 році намітилася тенденція до покращення фінансових результатів. Це створює передумови для подальшого підвищення прибутковості діяльності за умови ефективного управління витратами, оптимізації виробничих процесів та збереження сприятливої цінової ситуації на ринку цукру.

Аналіз руху грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2022-2025 роки представлений таблицею 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз руху грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки

| Стаття  | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | тис. грн | тис. грн | тис. грн | тис.грн. | тис. грн |
| <b>Аналіз руху грошових коштів в результаті операційної діяльності</b>  |          |          |          |          |          |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування   | 2474     | 59810    | 64449    | 58580    | 14340    |
| Коригування на: Амортизацію необоротних активів   | 21169    | 23784    | 23970    | 29735    | 31253    |
| збільшення (зменшення) забезпечень  | 424      | 1268     | 1228     | 1222     | 1440     |
| збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій                                   | 45524    | 36116    | 10473    | 47449    | 60758    |
| Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визначення | 692      | -        | -        | -        | 276      |
| Фінансові витрати   | 23500    | 19843    | 18283    | 21825    | 34750    |
| Збільшення (зменшення) оборотних активів  | 6803     | 11146    | 2922     | 225692   | 5783     |
| Збільшення (зменшення) запасів  | 18026    | 48054    | 9148     | 222692   | 5783     |
| Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги.                     | 8203     | 39981    | 2121     | 56673    | 40647    |
| Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості   | 3020     | 19219    | 8347     | 22969    | 12191    |

|   |        |       |       |        |        |
|---|--------|-------|-------|--------|--------|
| Збільшення<br>(зменшення)<br>поточних<br>забов'язань  | 70199  | 36798 | 47348 | 152985 | 41372  |
| Збільшення<br>(зменшення)<br>поточної<br>кредиторської<br>заборгованості за<br>товари, роботи,<br>послуги     | 105761 | 27140 | 39680 | 105675 | 64894  |
| Збільшення<br>(зменшення)<br>поточної<br>кредиторської<br>заборгованості за<br>розрахунками з<br>бюджетом     | 1096   | 1501  | 640   | 18946  | 599    |
| Збільшення<br>(зменшення)<br>поточної<br>кредиторської<br>заборгованості за<br>розрахунками з<br>страхування  | 979    | 1371  | 269   | 632    | 320    |
| Збільшення<br>(зменшення)<br>поточної<br>кредиторської<br>заборгованості за<br>розрахунками з<br>оплати праці | 3780   | 4394  | 913   | 1882   | 1127   |
| Збільшення<br>(зменшення) інших<br>поточних<br>зобов'язань  | 29707  | 2392  | 9490  | 25850  | 21476  |
| Грошові кошти від<br>операційної<br>діяльності  | 103407 | 26830 | 73204 | 52831  | 126266 |
| Чистий рух коштів<br>від операційної<br>діяльності  | 103407 | 26830 | 73204 | 52831  | 126266 |
| <b>Рух коштів у результаті у результаті інвестиційної діяльності</b>  |        |       |       |        |        |
| Витрати на надання<br>позик   | 15287  | 30588 |       | -      | -      |
| Інші платежі  | 8553   | 61372 | 27049 | -      | -      |
| Необоротних активів   | 2446   |       |       |        |        |
| Чистий рух коштів від<br>інвестиційної<br>діяльності  | 36763  | 7830  | 13629 | 17378  | 31075  |
| <b>Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>  |        |       |       |        |        |

|   |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Надходження від   | -      | -      | -      |        |        |
| Отримання позик   | 180992 | 228940 | 278956 | 135723 | -      |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди | 14603  | -      | 14655  | 46842  | 11401  |
| Погашення позик   | 55964  | 142522 | 135097 | 69758  | 120227 |
| Сплату відсотків  | 24698  | 20349  | 16101  | 69758  | 120227 |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності             | 135937 | 66054  | 113086 | 144    | 103567 |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період            | 55     | 610    | 796    | 22238  | 7414   |
| Залишок коштів на початок року                          | 164    | 219    | 829    | 33     | 22271  |
| Залишок коштів на кінець року                           | 219    | 829    | 33     | 22271  | 14857  |

*\*Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Далі розрахуємо відносні показники ліквідності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки, а результати розрахунків розміtimo у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок відносних показників ліквідності ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки

| Показник                            | Методика розрахунку                  | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Коефіцієнт покриття                 | $\phi 1p.1195/\phi 1p.1695$          | 0,63780 | 0,63905 | 0,49598 | 0,5443  | 0,4678  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності      | $\phi 1(p.1195-p.1100)/\phi 1p.1695$ | 0,43721 | 0,49486 | 0,28249 | 0,7233  | 0,6788  |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | $\phi 1(p.1160+p.1165)/\phi 1p.1695$ | 0,00062 | 0,00351 | 0,00006 | 0,0067  | 0,0056  |
| Чистий оборотний капітал (тис. грн) | $\phi 1(p.1195-p.1695)$              | -139934 | -133305 | -259375 | -247817 | -199825 |

*\*Складено на основі фінансової звітності підприємства*

Проведене дослідження фінансово-економічної діяльності Олександрійський цукровий завод за 2021–2025 роки свідчить про наявність системних дисбалансів у структурі фінансування та ознак напруженого

фінансового стану підприємства. Зокрема, встановлено високий рівень залежності від позикового капіталу, передусім кредитних ресурсів комерційних банків, що знижує фінансову автономію та підвищує ризики платоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

Аналіз показників ліквідності вказує на обмежені можливості підприємства щодо своєчасного виконання короткострокових зобов'язань. Значення коефіцієнта ліквідності у 2025 році свідчить, що на 1 грн поточних активів припадає лише 0,46 грн зобов'язань, що є нижчим за нормативні орієнтири та відображає недостатній рівень покриття боргових зобов'язань оборотними активами. Така ситуація може свідчити про дефіцит ліквідних ресурсів і потенційні труднощі у здійсненні розрахунків із кредиторами.

Додатковим підтвердженням фінансової нестійкості є від'ємне значення чистого оборотного капіталу, що означає перевищення обсягу короткострокових зобов'язань над величиною оборотних активів. Зокрема, у 2024 році цей показник становив –247 817 тис. грн, тоді як у 2025 році він дещо покращився, проте залишився від'ємним на рівні –199825 тис. грн. Незважаючи на певну позитивну динаміку, така структура балансу свідчить про збереження високого рівня фінансових ризиків, пов'язаних із ліквідністю та платоспроможністю.

Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що підприємство перебуває у складному фінансовому становищі, яке потребує реалізації комплексу заходів щодо оптимізації структури капіталу, зниження боргового навантаження та підвищення ефективності управління оборотними активами. Це є необхідною умовою для забезпечення фінансової стабільності та відновлення платоспроможності у середньостроковій перспективі.

Далі розрахуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Олександрійський цукровий завод» за 2019-2023 роки, а результати наших розрахунків занесемо у таблицю 2.6.

Таблиця 2.6 - Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ  
«Олександрійський цукровий завод» за 2021-2025 роки

| Показник   | Методика розрахунку                      | 2021     | 2022     | 2023     | 2024    | 2025    |
|--|--|----------|----------|----------|---------|---------|
| Власні обігові кошти (тис. грн)                      | $\phi 1(p.1195 - p.1695)$                | -139934  | -133305  | -259375  | -247817 | -199825 |
| Коефіцієнт платоспроможності (автономії)             | $\phi 1p.1495 / \phi 1p.1900$            | 0,19555  | 0,11090  | 0,00086  | 0,0212  | 0,1023  |
| Коефіцієнт фінансової залежності                     | $1 - (\phi 1p.1495 / \phi 1p.1900)$      | 0,80445  | 0,88910  | 0,99914  | 0,9788  | 0,8977  |
| Коефіцієнт фінансування                              | $\phi 1p.1695 / \phi 1p.1495$            | 3,04425  | 5,54741  | 989,63   | -11,425 | -30,864 |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | $\phi 1(p.1195 - p.1695) / \phi 1p.1195$ | -0,56788 | -0,56480 | -1,01621 | -0,9876 | -0,6578 |
| Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу | $\phi 1(p.1195 - p.1695) / \phi 1p.1495$ | -1,10261 | -2,00230 | -498,798 | -345,7  | -11,177 |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу          | $\phi 1p.1695 / \phi 1p.1900$            | 0,5953   | 0,6152   | 0,84686  | 0,7522  | 0,84    |
| Коефіцієнт фінансової стабільності                   | $\phi 1p.1495 / \phi 1p.1695$            | 0,32849  | 0,18026  | 0,00101  | -0,0314 | -0,0875 |

\*Складено на основі фінансової звітності підприємства

Результати розрахунку показників фінансової стійкості Олександрійський цукровий завод свідчать про наявність глибоких дисбалансів у системі фінансового забезпечення підприємства та низький рівень його економічної надійності. Зокрема, коефіцієнт платоспроможності демонструє критично обмежену здатність суб'єкта господарювання своєчасно виконувати свої боргові зобов'язання: у 2024 році він становив 0,0212, а у 2025 році зріс до 0,1023. Попри певне покращення, зазначене значення залишається значно нижчим за нормативні орієнтири, що свідчить про високий ризик фінансових ускладнень та ймовірність виникнення кризових явищ ліквідності.

Додатково негативною є динаміка коефіцієнта фінансової залежності, який характеризується підвищеним рівнем і відображає значну частку позикового капіталу у загальній структурі джерел фінансування. Це вказує на суттєву залежність підприємства від зовнішніх кредиторів, передусім банківських установ, що, у свою чергу, обмежує фінансову автономію та підвищує чутливість до змін умов кредитування.

Особливу занепокоєність викликає те, що низка ключових показників, зокрема коефіцієнт фінансування, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власного капіталу та фінансової стабільності, мають від'ємні значення. Така ситуація свідчить про дефіцит власних фінансових ресурсів для покриття поточних потреб діяльності, обмеженість можливостей гнучкого управління капіталом та відсутність достатнього фінансового резерву для протидії зовнішнім ризикам.

У сукупності зазначені тенденції вказують на критично низький рівень фінансової стійкості підприємства, що потребує негайного впровадження антикризових заходів. До таких заходів доцільно віднести оптимізацію структури капіталу, зменшення боргового навантаження, підвищення частки власних джерел фінансування, а також удосконалення системи управління фінансовими потоками. Реалізація цих напрямів є необхідною передумовою для відновлення фінансової рівноваги та забезпечення довгострокової стабільності функціонування підприємства.

### **2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Олександрійський цукровий завод»**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства у цукровій галузі доцільно здійснюється на основі комплексного підходу, що враховує виробничі, фінансові, ринкові та інноваційно-технологічні параметри діяльності. У випадку досліджуваного підприємства аналіз показує, що його

конкурентні позиції є нестабільними та значною мірою залежать від зовнішніх факторів ринкової кон'юнктури й сировинного забезпечення.

З виробничої точки зору підприємство зберігає базові потужності для переробки цукрових буряків, що дозволяє йому брати участь у сезонних виробничих циклах. Водночас ефективність використання виробничих ресурсів є нерівномірною, що пов'язано з коливаннями врожайності сировини, зростанням енергетичних витрат та обмеженим рівнем модернізації технологічного обладнання. Це знижує потенціал стабільного нарощування обсягів виробництва у порівнянні з більш технологічно розвиненими конкурентами.

Фінансовий блок оцінки свідчить про обмежену конкурентну стійкість підприємства. Висока залежність від позикового капіталу, низькі показники ліквідності та від'ємний чистий оборотний капітал формують підвищені фінансові ризики. У таких умовах підприємство має обмежені можливості для інвестування у модернізацію, розширення виробництва та підвищення інноваційної активності, що є ключовими чинниками довгострокової конкурентоспроможності.

Ринкові позиції підприємства характеризуються локальною присутністю з орієнтацією переважно на внутрішній ринок та регіональні канали збуту. На відміну від провідних вертикально інтегрованих компаній, підприємство має обмежений доступ до стабільних експортних контрактів, що зменшує його здатність конкурувати на міжнародному рівні. Додатковим стримуючим фактором є висока концентрація ринку, де домінують великі агрохолдинги з більш ефективними логістичними та фінансовими ресурсами.

З точки зору інноваційного розвитку, рівень впровадження сучасних технологій переробки та енергозбереження залишається недостатнім, що впливає на собівартість продукції та її цінову конкурентоспроможність. У результаті підприємство змушене конкурувати переважно за рахунок цінових факторів, а не за рахунок інноваційної або продуктової диференціації.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності Олександрійський цукровий завод є середнім або нижче середнього в межах галузі. Підприємство має базовий виробничий потенціал, однак його обмежує фінансова нестійкість, недостатній рівень інвестицій у модернізацію та слабка диверсифікація ринків збуту.

Підвищення конкурентоспроможності можливе за умови реалізації комплексу стратегічних заходів, зокрема модернізації виробничих потужностей, оптимізації структури капіталу, розширення експортної діяльності та впровадження енергоефективних технологій, що дозволить зміцнити позиції підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку цукру.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства цукрової промисловості, зокрема Олександрійський цукровий завод, є складним багатовимірним процесом, що передбачає системний аналіз сукупності взаємопов'язаних показників, які відображають ефективність виробничої, фінансової, інноваційної та збутової діяльності. У науковому аспекті така оцінка розглядається як інструмент інтегральної діагностики стану підприємства, що дозволяє визначити його позиції у конкурентному середовищі та здатність формувати і підтримувати стійкі конкурентні переваги.

Для підприємств цукрової галузі особливого значення набуває врахування галузевої специфіки, зокрема сезонного характеру виробництва, високої енергоємності технологічних процесів, залежності від сировинної бази та коливань аграрної кон'юнктури. У цьому контексті конкурентоспроможність формується під впливом таких ключових чинників, як рівень технологічного оснащення, ефективність використання виробничих ресурсів, доступ до якісної сировини, оптимальність логістичних ланцюгів та фінансова стійкість.

Оцінювання конкурентоспроможності виконує важливу управлінську функцію, оскільки дозволяє формувати обґрунтовані стратегічні та тактичні

завдання розвитку підприємства. Зокрема, на основі результатів аналізу визначаються пріоритетні напрями удосконалення виробничих процесів, вибір технологій переробки, підходи до організації збуту продукції, політика управління персоналом, а також джерела фінансування матеріально-технічного та інформаційного забезпечення. Для цукрового заводу це може включати оптимізацію виробничого циклу, підвищення енергоефективності та вдосконалення системи постачання сировини.

Крім того, оцінка конкурентоспроможності є підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень. У практичній площині це може передбачати зниження витрат виробництва за рахунок ресурсозбереження, концентрацію діяльності на найбільш прибуткових сегментах ринку, укладання довгострокових контрактів із постачальниками та споживачами, а також диверсифікацію каналів збуту. Для підприємств цукрової галузі особливо актуальним є пошук оптимального співвідношення між внутрішнім ринком та експортною орієнтацією.

Важливим аспектом є також розробка заходів щодо формування та підтримки конкурентних переваг. Це включає впровадження інноваційних технологій переробки, модернізацію обладнання, використання побічних продуктів (жому та меляси) для підвищення рентабельності, а також розвиток нових напрямів діяльності, таких як виробництво біоетанолу. Окрім цього, підприємство має здійснювати моніторинг дій конкурентів і прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури з метою своєчасного реагування на зовнішні виклики.

Не менш важливим є адаптаційний аспект оцінки конкурентоспроможності, який полягає у здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах нестабільного економічного середовища. Для Олександрійський цукровий завод це означає необхідність гнучкого управління ресурсами, швидкого реагування на зміни попиту, забезпечення стабільності виробничого процесу та підвищення рівня фінансової стійкості.

У підсумку це дозволяє підприємству не лише утримувати свої позиції на ринку, але й поступово зміцнювати їх у конкурентній боротьбі.

Основні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Назва групи   | Назва методу  |
|---|---|
| <p><i>Матричні</i></p> <p>Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ).</li> <li>2. Матриця І. Ансоффа.</li> <li>3. Матриця МакКінсі.</li> <li>4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера.</li> <li>5. Матриця Томпсона – Стрікланда.</li> <li>6. SWOT-аналіз.</li> <li>7. SPACE-аналіз.</li> <li>8. STEP-аналіз.</li> </ol>  |
| <p><i>Графічні</i></p> <p>Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Графіки порівнянь.</li> <li>2. Аналітичні графіки.</li> <li>3. Ілюстративні графіки.</li> <li>4. Діаграми.</li> <li>5. Картограми.</li> <li>6. Картодіаграми.</li> <li>7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.</li> </ol>  |
| <p><i>Індексні</i></p> <p>Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.</p>                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції.</li> <li>2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.</li> <li>3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції.</li> <li>4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі.</li> <li>5. Метод інтегральної оцінки.</li> <li>6. Метод бенчмаркінгу.</li> </ol> |
| <p><i>Аналітичні</i></p> <p>Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод різниць.</li> <li>2. Метод рангів.</li> <li>3. Метод балів.</li> <li>4. Методи експертної оцінки.</li> <li>5. Системи диференційних рівнянь.</li> </ol>   |

Сформовано за джерелами [20, 24].

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства представлені у таблиці 2.8.

Різноманіття існуючих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність обґрунтованого вибору оптимального методичного інструментарію, який би забезпечував не лише адекватне відображення реального стану суб'єкта господарювання, але й слугував основою для стратегічного планування його

подальшого розвитку. У сучасній науковій практиці відсутній універсальний метод оцінки, здатний повною мірою врахувати всі аспекти функціонування підприємства, що особливо актуально для галузей із високою залежністю від зовнішніх факторів, зокрема цукрової промисловості.

Таблиця 2.8 – Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Методи   | Переваги  | Недоліки   |
|--|---|--|
| Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг                           | Простота оцінки   | Не дають змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища      |
| Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі                | Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн   | Не враховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки   |
| Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції                          | Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні | Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності               |
| Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції                                | Врахування конкурентоспроможності продукції   | Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції   |
| Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора                                 | Врахування якісних показників діяльності підприємства                                   | Результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу  |
| Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств | Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу                                    | Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища  |
| Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок                                      | Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних                              | Доцільні для виробників одного виду продукції  |
| Матричні   | Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність                        | Описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності                  |
| Комплексні   | Простота, наочність та однозначність оцінки   | Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінки підприємств із значною номенклатурою товарів |

Сформовано за джерелами [1, 3, 4, 6, 10, 20, 24].

З огляду на це, для Олександрійський цукровий завод доцільним є застосування багатокритеріального підходу до оцінювання конкурентоспроможності, який передбачає інтеграцію кількох взаємодоповнюючих методів. Такий підхід дозволяє мінімізувати суб'єктивізм оцінок, підвищити достовірність результатів аналізу та

забезпечити комплексне врахування виробничих, фінансових, ринкових і організаційних чинників.

Застосування системи методів, зокрема економіко-статистичних, аналітичних, порівняльних та експертних, дає змогу сформувавши багатовимірну характеристику конкурентних позицій підприємства. Наприклад, фінансово-економічні методи дозволяють оцінити рівень рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, тоді як ринкові підходи спрямовані на визначення частки ринку, конкурентного середовища та ефективності збутової політики. Водночас стратегічні методи, такі як SWOT-аналіз або бенчмаркінг, дають можливість ідентифікувати ключові конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства у порівнянні з основними конкурентами.

Комплексне використання методів оцінювання сприяє більш глибокому розумінню факторів, що формують конкурентоспроможність, а також дозволяє визначити найбільш впливові з них. Це, у свою чергу, створює передумови для розробки ефективної конкурентної стратегії, орієнтованої на підвищення продуктивності, зниження витрат, впровадження інновацій та розширення ринків збуту.

Крім того, інтегрований підхід до оцінки конкурентоспроможності забезпечує можливість адаптації підприємства до динамічних умов ринкового середовища. Для підприємств цукрової галузі це має особливе значення з огляду на сезонність виробництва, залежність від аграрної сировини, коливання світових цін та вплив логістичних обмежень. Відтак, використання системи методів дозволяє не лише об'єктивно оцінити поточний стан підприємства, але й сформувавши науково обґрунтовані напрями його подальшого розвитку.

Отже, комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності є найбільш доцільним інструментом сучасного управління підприємством, оскільки забезпечує повноту аналізу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє формуванню ефективної стратегії довгострокового розвитку в умовах посилення конкурентної боротьби.

### **3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства**

У сучасних умовах функціонування національної економіки підприємства України, зокрема підприємства цукрової промисловості, стикаються з комплексом системних викликів, що істотно ускладнюють їх розвиток і знижують рівень конкурентоспроможності. Підприємства цукрової галузі, як складова агропромислового комплексу, особливо чутливі до коливань макроекономічного середовища, оскільки їх діяльність залежить не лише від внутрішніх виробничих факторів, але й від стану сировинної бази, сезонності виробництва, державної аграрної політики та кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків.

Негативні тенденції, що спостерігаються в економіці України, проявляються у зношеності виробничих фондів, технологічній відсталості, недостатньому рівні інвестиційної активності та обмеженому доступі до фінансових ресурсів. Для цукрових заводів ці проблеми посилюються високою енергоємністю виробництва, значними витратами на модернізацію обладнання та залежністю від якості й обсягів постачання цукрових буряків. Крім того, втрата традиційних ринків збуту та посилення конкуренції з боку імпортової продукції знижують економічну ефективність діяльності підприємств галузі та призводять до скорочення обсягів виробництва або навіть тимчасового простоювання окремих виробничих потужностей.

Складність сучасної соціально-економічної ситуації обумовлюється глибиною кризових явищ, які мають системний характер і охоплюють як виробничу, так і фінансову сфери. У багатьох галузях, включаючи цукрову промисловість, ринкові механізми ще перебувають на стадії становлення, що ускладнює процес адаптації підприємств до нових умов господарювання.

Подолання таких кризових явищ потребує не лише локальних управлінських рішень, а комплексних і інтенсивних заходів, спрямованих на структурну модернізацію виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та активізацію інноваційної діяльності.

Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних виробників, у тому числі цукрових заводів, становить загрозу економічній безпеці держави, оскільки обмежує можливості інтеграції у світові ринки та знижує потенціал національної економіки. Конкурентоспроможність у цьому контексті виступає не лише характеристикою окремого підприємства, але й важливим індикатором рівня економічного розвитку країни в цілому. Для цукрової галузі це означає необхідність підвищення якості продукції, зниження собівартості виробництва та впровадження сучасних технологій переробки сировини.

У сучасних умовах особливого значення набуває стратегічний підхід до управління підприємствами. На початкових етапах функціонування основною метою цукрового заводу є забезпечення безбитковості та стабілізація виробничого процесу. Проте з розвитком підприємства акценти зміщуються у бік ефективного управління грошовими потоками, розширення ринків збуту, підвищення інвестиційної привабливості та формування стійких конкурентних переваг. У цьому контексті розробка та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності стає ключовим фактором довгострокового успіху.

Для підприємств цукрової промисловості України актуальним є формування адаптивних стратегій розвитку, що враховують галузеву специфіку, стан ресурсної бази та динаміку ринкового середовища. Лише за умови системного підходу до модернізації виробництва, підвищення ефективності управління та активізації інноваційної діяльності можливе забезпечення стійких позицій цукрових заводів у конкурентному середовищі та їх подальший розвиток у довгостроковій

З огляду на багатовимірність і складність факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства, розробка стратегічних орієнтирів має

ґрунтуватися на принципах системності та комплексності. Такий підхід передбачає інтеграцію різнорідних елементів управління – виробничих, фінансових, інноваційних, маркетингових та організаційних – у єдину узгоджену систему, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Формування портфеля стратегій на цій основі дозволяє не лише врахувати взаємозв'язки між окремими підсистемами, але й забезпечити їх збалансований розвиток за принципом «від загального до конкретного», що є передумовою стійкого зростання конкурентоспроможності.

Комплексний характер стратегічного управління передбачає врахування як внутрішніх можливостей підприємства (ресурсного потенціалу, рівня технологічного розвитку, управлінських компетенцій), так і зовнішніх чинників (стану ринку, рівня конкуренції, інституційного середовища, макроекономічних умов). Така інтеграція дозволяє сформувати цілісне бачення перспектив розвитку підприємства, виявити стратегічні альтернативи та обґрунтувати вибір оптимального напрямку діяльності.

Розробка системи етапів формування стратегії має здійснюватися за принципом поетапності та логічної послідовності, що забезпечує поступове ускладнення аналітичних і управлінських процедур. Кожний наступний етап повинен відрізнятися від попереднього не лише змістом, але й застосовуваними методами дослідження, що дозволяє поглиблювати аналіз і підвищувати обґрунтованість стратегічних рішень. Зокрема, початкові етапи орієнтовані на діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, тоді як наступні – на формування стратегічних альтернатив, їх оцінку та вибір.

У загальному вигляді процес розробки стратегії підприємства можна представити як послідовність взаємопов'язаних етапів, що включають: визначення місії та стратегічних цілей; аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу; ідентифікацію ключових факторів успіху; розробку стратегічних альтернатив; оцінку їх ефективності та ризиків; вибір оптимальної стратегії; а також її реалізацію та контроль виконання. Такий

підхід забезпечує логічну завершеність стратегічного процесу та дозволяє мінімізувати невизначеність у прийнятті управлінських рішень.

Формування портфеля стратегій на основі принципів системності, комплексності та поетапності створює необхідні умови для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. Це сприяє не лише адаптації до змін зовнішнього середовища, але й формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Етапи формування стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Етапи формування стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

| Етап I   | Етап II   | Етап III  |
|--|---|---|
| 1. Визначення основної стратегічної мети, місії діяльності підприємства. | 1. Аналіз діяльності потенційних конкурентів на даному ринку.   | 1. Формулювання стратегії досягнення поставленої мети.                          |
| 2. Визначення можливостей підприємства.                                  | 2. Оцінювання впливу чинників макро- та мікросередовища на діяльність підприємства.                                     | 1. Визначення тактичних завдань і пріоритетів у процесі здійснення перетворень. |
| 3. Виявлення сфери діяльності для використання капіталу підприємства.    | 3. Оцінювання сучасного економічного, технічного та технологічного стану підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив. | 3. Реалізація стратегії.  |

*Сформовано за джерелами [18, 24].*

На завершальному етапі стратегічного управління здійснюється вибір найбільш обґрунтованої стратегічної альтернативи, яка відповідає цілям підприємства, його ресурсним можливостям та умовам зовнішнього середовища. Саме на основі обраного варіанта управлінський персонал формує детальний бізнес-план, що конкретизує механізми реалізації стратегії, визначає необхідні ресурси, строки виконання, відповідальних осіб та очікувані результати. Водночас слід підкреслити, що навіть найбільш раціонально розроблена стратегія не гарантує успіху без належного рівня її реалізації, оскільки ефективність досягнення поставлених цілей значною мірою залежить від якості управлінських процесів і організаційної спроможності підприємства.

У цьому контексті особливого значення набуває формування дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка виступає інтегрованим механізмом забезпечення його ринкової стійкості. Така система

охоплює організаційну структуру управління, сукупність бізнес-процесів, сучасні технології, нормативно-методичне забезпечення, а також матеріальні, фінансові та кадрові ресурси. Її функціонування спрямоване на створення та підтримку умов, що забезпечують формування конкурентних переваг як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Аналіз практики функціонування підприємств свідчить, що процес управління конкурентоспроможністю має поетапний характер і включає чотири взаємопов'язані стадії. Першим етапом є діагностика конкурентного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства, що передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також оцінку позицій підприємства на ринку. Другий етап полягає у формуванні цілей і стратегічних орієнтирів підвищення конкурентоспроможності, що базуються на результатах проведеного аналізу та враховують довгострокові пріоритети розвитку.

Третій етап передбачає розробку та впровадження комплексу заходів, спрямованих на формування і зміцнення конкурентних переваг, зокрема через підвищення якості продукції, оптимізацію витрат, впровадження інновацій та вдосконалення управлінських процесів. Завершальним, четвертим етапом є контроль і оцінка результатів реалізації стратегії, що дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити відхилення та своєчасно скоригувати управлінські рішення.

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства є безперервним і циклічним процесом, що потребує системного підходу, високого рівня координації управлінських дій та здатності до швидкої адаптації в умовах змінного ринкового середовища. Саме узгодженість усіх елементів цієї системи визначає можливість підприємства досягати стійких конкурентних позицій і забезпечувати довгостроковий економічний розвиток.

Таблиця 3.2 – Етапи управління конкурентоспроможністю продукції

|   |   |
|---|---|
| Реалізація функцій управління діяльністю<br>Етап I    | Контроль та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності                               |
|   | Мотивація працівників   |
|   | Планування та організація процесу забезпечення конкурентоспроможності                             |
| Формування методів менеджменту<br>Етап II             | Розробка технологічної документації   |
|   | Розробка планів прискорення НТП   |
|   | Розробка планів виробництва конкурентоспроможної продукції  |
|   | Розробка методів стимулювання персоналу   |
| Формалізація методів менеджменту<br>Етап III          | Формування розпоряджень та вказівок щодо забезпечення конкурентоспроможності                      |
|   | Розробка наказів щодо контролю та відповідальності за виготовлення конкурентоспроможної продукції |
| Розробка та прийняття управлінських рішень<br>Етап IV | Формування напрямків діяльності апарату управління  |
|   | Визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності  |
|   | Оцінка ефективності управлінських рішень  |

*Сформовано за джерелами [18, 24].*

Ефективна реалізація етапів управління конкурентоспроможністю підприємства неможлива без наявності здатності до самоорганізації, яка виступає ключовою умовою його адаптації до динамічного ринкового середовища. Самоорганізація передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, трансформацію споживчих потреб, технологічні інновації та інші зовнішні виклики. У цьому контексті вона розглядається як внутрішній механізм гнучкого перерозподілу ресурсів, удосконалення бізнес-процесів і забезпечення безперервності розвитку.

Стратегія підприємства, як інструмент довгострокового управління, є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності, спрямованої на координацію внутрішніх можливостей із вимогами зовнішнього середовища. Вона забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства, визначає пріоритетні напрями розвитку та формує основу для підвищення рівня конкурентоспроможності. У сучасних умовах стратегія має бути не лише орієнтованою на досягнення визначених цілей, але й достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до швидкоплинних змін ринкової кон'юнктури.

Важливою передумовою ефективного функціонування обраної стратегії є розробка системи цільових показників, які виступають інструментом конкретизації стратегічних орієнтирів і забезпечують можливість контролю за їх досягненням. Такі показники повинні бути кількісно вимірюваними, взаємопов'язаними та узгодженими з основними напрямками діяльності

підприємства, що дозволяє забезпечити прозорість і керованість процесу реалізації стратегії.

Реалізація стратегічних завдань також потребує відповідних трансформацій організаційної структури підприємства. Це передбачає оптимізацію розподілу функцій і повноважень, підвищення ефективності управлінських комунікацій та створення умов для швидкого прийняття рішень. Організаційна структура повинна відповідати стратегічним цілям і сприяти їх досягненню, забезпечуючи гнучкість та адаптивність управлінської системи.

Крім того, необхідною умовою реалізації стратегії є забезпечення виробничого комплексу підприємства відповідними ресурсами – матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними. Раціональне планування та ефективне використання ресурсного потенціалу дозволяють мінімізувати витрати, підвищити продуктивність і забезпечити досягнення запланованих результатів.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства є складним, багаторівневим процесом, що потребує поєднання стратегічного мислення, організаційної гнучкості та здатності до самоорганізації. Лише за умови узгодженості цих елементів можливе ефективне функціонування підприємства та забезпечення його стійких конкурентних позицій у сучасному економічному середовищі.

### **3.2. Удосконалення заходів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства**

У сучасних умовах трансформації економічного середовища ефективність функціонування підприємства дедалі більше визначається рівнем узгодженості та інтегрованості його інноваційної, інвестиційної та стратегічної політики. Таке поєднання формує цілісну систему управління

розвитком, яка забезпечує не лише досягнення поточних економічних результатів, але й створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стабільності та гнучкої адаптації до динамічних змін ринку.

Інноваційна політика виступає ключовим фактором оновлення виробничого потенціалу підприємства, впровадження нових технологій, продуктів і бізнес-моделей. Вона визначає здатність підприємства генерувати та комерціалізувати нововведення, що є необхідною умовою формування стійких конкурентних переваг. Водночас реалізація інноваційних проєктів неможлива без належного інвестиційного забезпечення, що зумовлює тісний взаємозв'язок інноваційної та інвестиційної політики.

Інвестиційна політика, у свою чергу, спрямована на оптимальний розподіл фінансових ресурсів між різними напрямками діяльності з урахуванням їх дохідності, ризикованості та стратегічної значущості. Вона забезпечує фінансову основу для реалізації інноваційних ініціатив, модернізації виробництва, розширення ринків збуту та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Раціональне управління інвестиціями дозволяє мінімізувати ризики та підвищити віддачу від вкладених ресурсів.

Стратегічна політика виступає інтегруючим елементом, який визначає загальний вектор розвитку підприємства, координує взаємодію інноваційної та інвестиційної складових і забезпечує їх відповідність довгостроковим цілям. Вона передбачає формування системи стратегічних орієнтирів, визначення пріоритетних напрямів діяльності, а також розробку механізмів досягнення поставлених цілей з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Синергія інноваційної, інвестиційної та стратегічної політики дозволяє створити ефективну модель управління розвитком підприємства, яка базується на принципах системності, збалансованості та адаптивності. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує стійке економічне зростання та дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики сучасної економіки.

Отже, інтеграція зазначених політик є необхідною умовою формування ефективної системи управління підприємством, що орієнтована на досягнення довгострокових результатів і зміцнення його позицій у конкурентному середовищі.

Взаємозв'язок інноваційної, інвестиційної та стратегічної політики підприємства наведено на рисунку 3.2

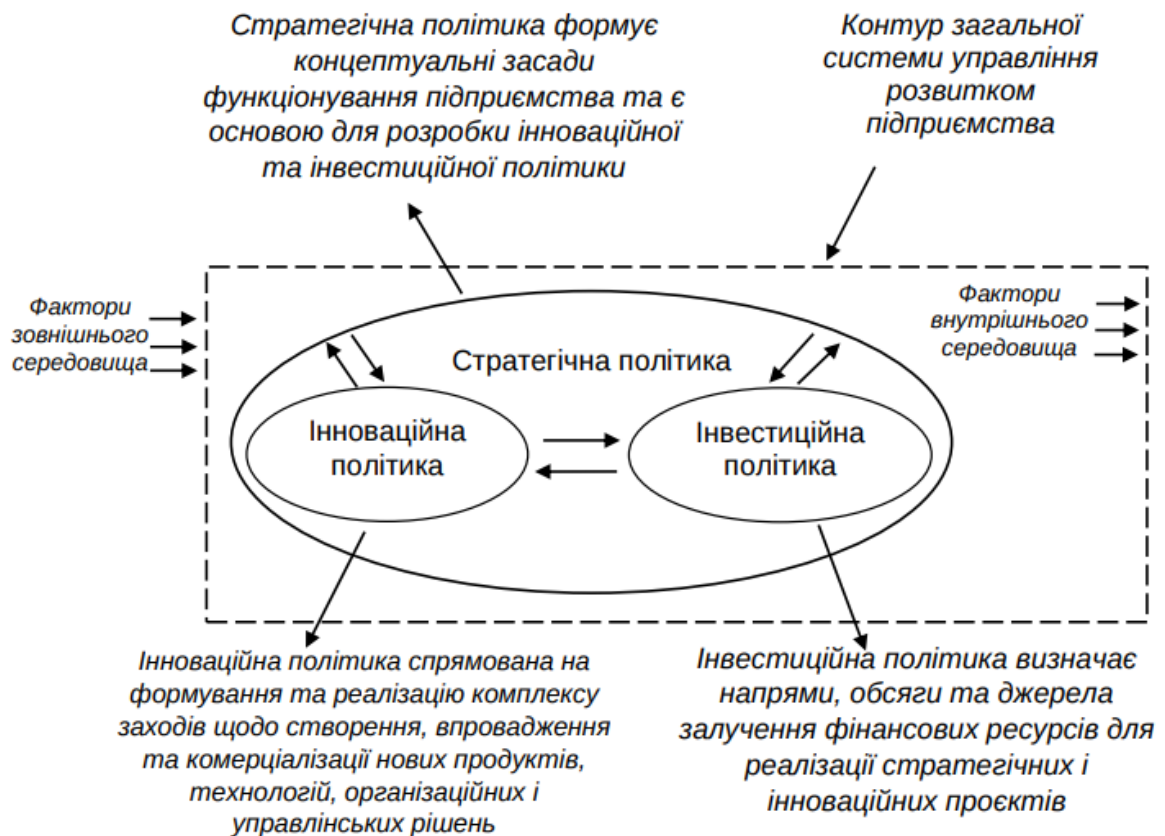


Рисунок 3.2 – Взаємозв'язок інноваційної, інвестиційної та стратегічної політики підприємства

*Сформовано за джерелами [36, 39].*

У сучасних умовах трансформації економічної системи забезпечення високого рівня конкурентоспроможності національної економіки та окремих підприємств потребує реалізації комплексного підходу, що поєднує інституційні, регуляторні та ринкові механізми впливу. Впровадження системи узгоджених заходів має бути спрямоване на формування ефективного

конкурентного середовища, стимулювання підприємницької активності та підвищення загальної результативності економічних процесів.

Передусім важливим напрямом є підвищення якості державних інститутів, що виступають фундаментом функціонування ринкової економіки. Ефективні інститути забезпечують дотримання принципу верховенства права, гарантують виконання контрактних зобов'язань і формують довіру між економічними агентами. У середовищі, де правові норми реалізуються непослідовно або мають формальний характер, суттєво зростають трансакційні витрати, що негативно впливає на інвестиційну активність та розвиток бізнесу.

Не менш важливим є розвиток інституту конкуренції, який передбачає створення сприятливих умов для формування ефективного конкурентного середовища на внутрішніх ринках. Це включає вдосконалення антимонопольної політики, посилення контролю за недобросовісною конкуренцією, а також впровадження механізмів захисту прав споживачів. Розвинене конкурентне середовище стимулює підвищення якості продукції, зниження цін і впровадження інновацій.

Важливим фактором активізації конкуренції є зниження бар'єрів входу та виходу з ринку. Спрощення процедур започаткування бізнесу, зменшення адміністративного навантаження та усунення штучних обмежень сприяють появі нових суб'єктів господарювання, що підсилює конкурентний тиск і підвищує ефективність ринку. Водночас необхідним є посилення контролю за діяльністю органів влади, які можуть створювати додаткові бар'єри для підприємницької діяльності.

Особливої уваги потребує впорядкування системи державної підтримки, зокрема пільг і субсидій. Надмірна або неефективна державна допомога окремим підприємствам може призводити до викривлення конкурентного середовища, зниження стимулів до підвищення ефективності та встановлення економічно необґрунтованих цін. У цьому контексті важливо забезпечити

прозорість і адресність державної підтримки, орієнтуючи її на розвиток інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Дебюрократизація економіки виступає ще одним ключовим напрямом реформування. Скорочення кількості контролюючих органів, чітке розмежування їхніх функцій та оптимізація регуляторних процедур сприяють зниженню адміністративних витрат бізнесу та підвищенню ефективності державного управління. Важливо також обмежити вплив неформальних економічних угруповань, які можуть спотворювати ринкові механізми та створювати нерівні умови конкуренції.

Концепція «ефективного конкурента» передбачає підтримку розвитку підприємств-новаторів, які впроваджують інновації, удосконалюють технології та формують нові ринкові стандарти. Захист таких суб'єктів від недобросовісних практик, зокрема від антиконкурентних злиттів і поглинань, є важливою умовою збереження динамічного конкурентного середовища.

Нарешті, стратегічним напрямом економічної політики має стати переорієнтація з протекціоністських заходів на стимулювання експорту. Розвиток експортного потенціалу сприяє інтеграції національної економіки у світовий ринок, підвищенню якості продукції та зростанню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Такий підхід створює додаткові стимули для модернізації виробництва та впровадження інновацій.

Отже, реалізація зазначених заходів у комплексі дозволяє сформувати ефективне інституційне середовище, підвищити рівень конкуренції та забезпечити стійкий розвиток економіки в умовах глобальних викликів.

### **3.3. Розробка заходів формування конкурентної стратегії підприємств**

У сучасній теорії стратегічного управління серед найбільш апробованих і практично значущих підходів до формування конкурентних стратегій підприємства традиційно виокремлюють три базові напрями розвитку:

стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Кожен із цих підходів відображає специфіку реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища та його внутрішні можливості. Водночас у реальній практиці господарювання часто застосовуються комбіновані стратегії, що поєднують елементи зазначених підходів і дозволяють підприємству гнучко адаптуватися до нестабільних ринкових умов.

Реалізація конкурентних стратегій передбачає трансформацію ключових параметрів діяльності підприємства, зокрема продуктового портфеля, цільових ринків, галузевої належності, конкурентної позиції та технологічної бази. Саме через зміну цих елементів підприємство формує або посилює свої конкурентні переваги, забезпечуючи підвищення ефективності функціонування та зміцнення ринкових позицій.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації стратегій, що відображає багатогранність стратегічного управління. Зокрема, за характером застосування розрізняють типові стратегії, які базуються на узагальненому досвіді підприємств, та оригінальні, що формуються з урахуванням унікальних умов функціонування конкретного суб'єкта господарювання. За рівнями управління виділяють корпоративну, ділову (бізнес-стратегію), функціональну та операційну стратегії, що забезпечують ієрархічну узгодженість управлінських рішень.

Окремої уваги заслуговує класифікація конкурентних стратегій за типом поведінки підприємства на ринку, яка включає стратегії комутантів, патієнтів, віолентів, експлерентів і літалентів. Такий підхід відображає різні моделі конкурентної поведінки, що мають аналогії з біологічними системами та характеризують спосіб взаємодії підприємства з конкурентним середовищем — від агресивного розширення до вузькоспеціалізованої діяльності або інноваційного прориву.

Попри значний потенціал зазначених стратегій як інструменту формування та утримання конкурентних переваг, їх реалізація пов'язана з певними ризиками. Невідповідність обраної стратегії реальним умовам

функціонування, недостатній рівень ресурсного забезпечення або неефективне управління процесом її впровадження можуть призвести до погіршення стратегічного становища підприємства. У цьому контексті стратегічне управління слід розглядати як процес трансформації інтелектуально обґрунтованих рішень у конкретні управлінські дії, спрямовані на досягнення високих показників результативності.

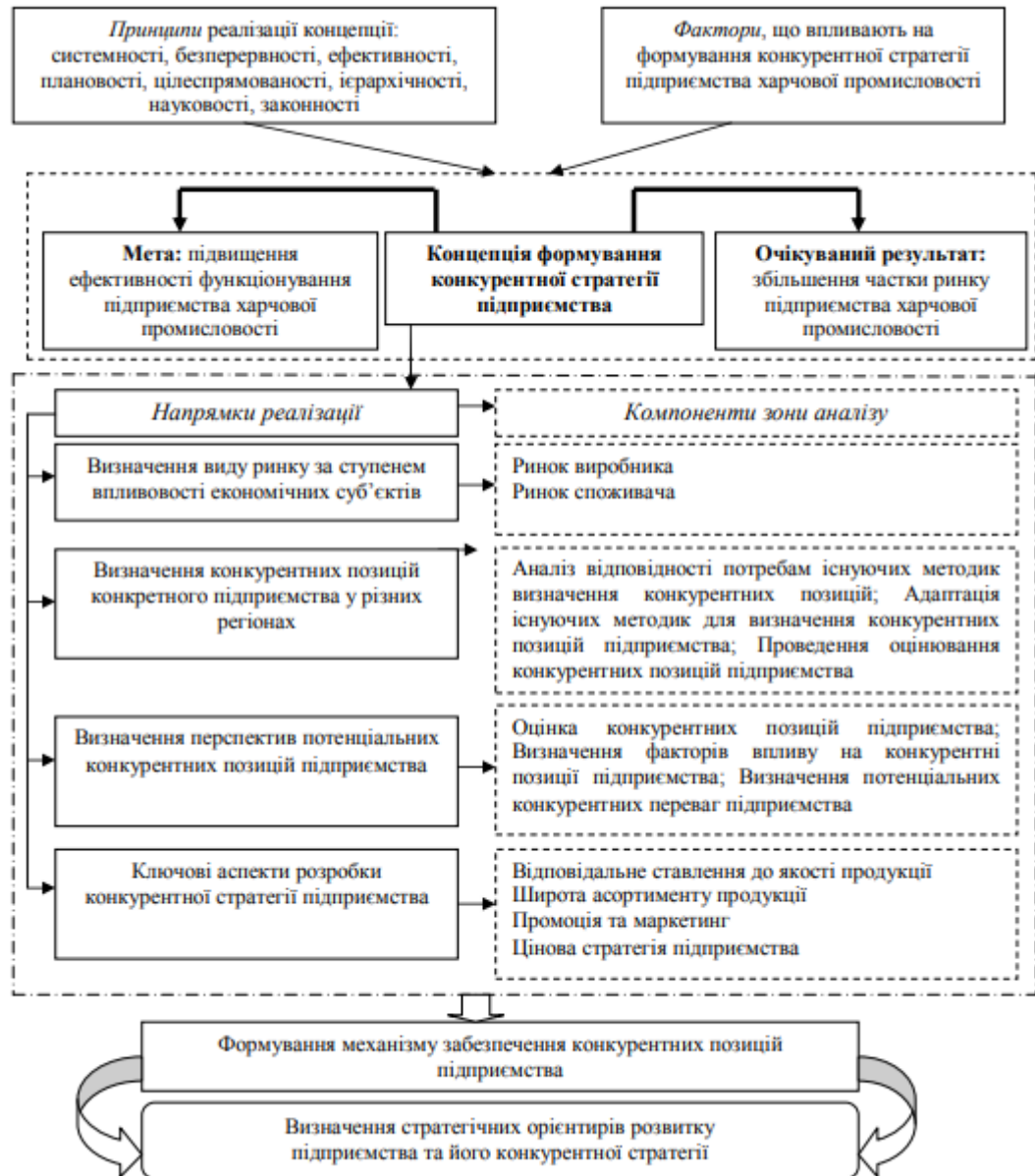


Рис 3.2 Концепція формування конкурентної стратегії підприємств цукрової галузі

Сформовано за джерелами [18, 36].

Особливого значення формування ефективних конкурентних стратегій набуває для підприємств харчової промисловості, які виконують важливу соціально-економічну функцію. Вони забезпечують населення продовольчими товарами, сприяють зміцненню продовольчої безпеки держави, створюють робочі місця та стимулюють розвиток регіональної економіки. За таких умов виникає об'єктивна необхідність розробки науково обґрунтованої концепції конкурентних стратегій підприємств харчової галузі, яка б враховувала галузеву специфіку, сучасні виклики та перспективи розвитку національної економіки.

Концепція формування конкурентної стратегії підприємств цукрової галузі наведено на рисунку 3.2.

Формування концепції конкурентних стратегій для підприємств цукрової галузі повинно здійснюватися з урахуванням системного підходу до підвищення ефективності їх господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій. У сучасних умовах такі підприємства функціонують у середовищі підвищеної конкуренції, зростаючих вимог до якості продукції та необхідності дотримання міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів. Це зумовлює потребу у формуванні стратегічних орієнтирів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Одним із ключових напрямів реалізації конкурентних стратегій є розширення внутрішнього ринку збуту, що передбачає підвищення доступності та якості продукції для населення України. Це досягається шляхом удосконалення асортиментної політики, впровадження інноваційних технологій виробництва, розвитку логістичної інфраструктури та формування ефективних каналів дистрибуції. Важливу роль відіграє також орієнтація на зміну споживчих уподобань, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на попит та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Паралельно з розвитком внутрішнього ринку стратегічним пріоритетом є вихід на зовнішні ринки та закріплення на них стійких конкурентних

позицій. Це потребує підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів, сертифікації виробництва, впровадження сучасних систем управління якістю, а також адаптації маркетингових стратегій до умов глобальної конкуренції. Експортна орієнтація сприяє диверсифікації ризиків, збільшенню валютних надходжень і зміцненню фінансової стійкості підприємств.

Важливою складовою концепції конкурентних стратегій є інтеграція інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики, що дозволяє забезпечити синергійний ефект у процесі розвитку підприємства. Такий підхід сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища та створенню умов для сталого економічного зростання.

Отже, розробка та реалізація концепції конкурентних стратегій підприємств харчової промисловості має бути орієнтована на комплексне підвищення ефективності їх діяльності, активізацію внутрішнього попиту та посилення експортного потенціалу, що в сукупності забезпечує зміцнення позицій галузі як на національному, так і на міжнародному рівнях.

## ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю та економічною ефективністю роботи підприємства цукрової галузі на базі ТОВ «Олександрійський цукровий завод». Проведене дослідження дало змогу зробити наступні висновки.

У першому розділі розглянуто сутність конкурентоспроможності та економічної ефективності, визначено фактори їх впливу.

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах виступає ключовою детермінантою ефективного функціонування ринкової економіки та її динамічного розвитку. Вона є не лише характеристикою окремого суб'єкта господарювання, а й рушійною силою економічних процесів, що забезпечує раціональний розподіл ресурсів, стимулює інноваційну активність і підвищує загальний рівень ефективності господарської системи. Конкуренція як об'єктивна економічна категорія проявляється на всіх рівнях — від мікроекономічного (окремі підприємства) до макро- та мегарівня (національні економіки та глобальні ринки), що зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності.

Економічний успіх підприємства значною мірою визначається рівнем його адаптивності до умов конкурентного середовища, глибиною аналізу ринку, розумінням механізмів і форм конкурентної боротьби, а також здатністю ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті важливого значення набуває не лише внутрішній потенціал підприємства, але й ефективність його взаємодії з контрагентами — постачальниками, посередниками, логістичними структурами та споживачами. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від надійності та ефективності партнерських зв'язків, оскільки саме вони забезпечують своєчасне постачання ресурсів належної якості за оптимальними цінами, а також ефективну реалізацію продукції на ринку.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства дозволяє виокремити декілька

концептуальних напрямів її трактування. По-перше, конкурентоспроможність розглядається як похідна від конкурентоспроможності продукції, тобто здатність підприємства виробляти товари чи послуги, які за своїми характеристиками перевищують або відповідають аналогам конкурентів. По-друге, вона трактується як результат ефективної господарської діяльності, що проявляється у стабільності фінансових результатів, раціональному використанні ресурсів і здатності забезпечувати прибутковість у довгостроковій перспективі. По-третє, конкурентоспроможність визначається як інтегральна порівняльна характеристика, що відображає рівень конкурентних переваг підприємства відносно інших суб'єктів ринку.

Крім того, у науковій літературі існують підходи, які пов'язують конкурентоспроможність із продуктивністю використання ресурсів, підкреслюючи важливість підвищення ефективності виробничих, фінансових та управлінських процесів. Інший підхід акцентує увагу на зовнішньоекономічній складовій, розглядаючи конкурентоспроможність як здатність підприємства інтегруватися у міжнародні ринки, розширювати свою частку у глобальному конкурентному середовищі. Водночас окремі дослідники ототожнюють конкурентоспроможність із процесом зростання вартості підприємства, що відображає його інвестиційну привабливість і здатність генерувати додану вартість.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності є її динамічний характер, що передбачає необхідність постійних змін і трансформацій у діяльності підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває процес реструктуризації, який охоплює модернізацію виробничих потужностей, удосконалення організаційної структури, впровадження інновацій та оптимізацію бізнес-процесів. При цьому слід зазначити, що разові антикризові заходи можуть забезпечити лише короткострокове покращення позицій підприємства, тоді як стійке зростання конкурентоспроможності можливе лише за умови системних і довготривалих перетворень.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Олександрійський цукровий завод», що функціонує на території Кіровоградської області та входить до структури агропромислової групи «АгроВіста». Підприємство спеціалізується на виробництві цукру-піску з цукрових буряків та належить до найбільших переробних заводів центрального регіону України. Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво цукру, однак структура його діяльності є більш диверсифікованою і включає торговельні, енергетичні та допоміжні виробничі напрями.

Підприємство було введено в експлуатацію у 1961 році з початковою потужністю переробки 2,5 тис. тонн цукрових буряків на добу. У результаті системної модернізації виробничих потужностей рівень переробки сировини було збільшено до близько 4 тис. тонн на добу. Важливою конкурентною перевагою заводу є наявність власної сировинної бази, яка забезпечує близько 80 % потреб у цукрових буряках. Це суттєво знижує залежність підприємства від зовнішніх постачальників, мінімізує логістичні ризики та позитивно впливає на собівартість продукції.

Результати проведеного оцінювання показників фінансової стійкості підприємства «Олександрійський цукровий завод» засвідчують наявність істотних структурних диспропорцій у системі фінансового забезпечення та вказують на зниження рівня його економічної надійності. Аналіз динаміки ключових індикаторів свідчить про формування нестійкого фінансового стану, що супроводжується підвищеними ризиками втрати платоспроможності та обмеженням можливостей самофінансування.

Зокрема, коефіцієнт платоспроможності характеризується критично низькими значеннями, що відображають обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. У 2024 році його рівень становив 0,0212, а у 2025 році спостерігається певне зростання до 0,1023. Незважаючи на позитивну динаміку, отримані значення залишаються значно нижчими за нормативні орієнтири, що свідчить про збереження високого рівня

фінансових ризиків та ймовірність загострення кризових явищ у сфері ліквідності.

Негативні тенденції також простежуються у динаміці коефіцієнта фінансової залежності, який перебуває на підвищеному рівні та відображає значну частку позикових ресурсів у загальній структурі капіталу підприємства. Така ситуація вказує на суттєву залежність від зовнішніх джерел фінансування, насамперед банківських кредитів, що обмежує фінансову автономію суб'єкта господарювання та підвищує його вразливість до змін умов кредитування і вартості позикового капіталу.

Особливо критичним є те, що ряд базових показників фінансової стійкості, зокрема коефіцієнт фінансування, забезпеченості власними оборотними коштами, маневреності власного капіталу та загальної фінансової стабільності, набувають від'ємних значень. Це свідчить про системний дефіцит власних фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення безперервності операційної діяльності, а також про обмеженість можливостей гнучкого управління капіталом. Відсутність достатнього обсягу внутрішніх фінансових резервів суттєво знижує здатність підприємства протидіяти впливу несприятливих зовнішніх факторів.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє зробити висновок про критично низький рівень фінансової стійкості підприємства, що обумовлює необхідність негайного впровадження системних антикризових заходів. Пріоритетними напрямками фінансового оздоровлення мають стати оптимізація структури капіталу шляхом зменшення частки позикових коштів, нарощення власного капіталу, підвищення ефективності управління грошовими потоками та вдосконалення механізмів фінансового планування. Реалізація зазначених заходів є необхідною умовою відновлення фінансової рівноваги, підвищення платоспроможності та забезпечення довгострокової стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Україна посідає вагоме місце у глобальній системі виробництва та торгівлі цукром, виступаючи одним із значущих постачальників цієї продукції на міжнародні ринки. Цукрова галузь є важливою складовою національного агропромислового комплексу, оскільки поєднує сільськогосподарське виробництво із переробною промисловістю та забезпечує формування доданої вартості. Попри складні макроекономічні та геополітичні умови, зокрема вплив повномасштабної війни, скорочення кількості переробних підприємств і нестабільність виробничих показників, галузь демонструє високий рівень стійкості та здатність до адаптації.

Аналіз динаміки виробництва свідчить про циклічний характер розвитку цукрової промисловості. Після суттєвого спаду у 2020–2022 роках, спричиненого зниженням рентабельності, несприятливими кліматичними умовами та загальною економічною нестабільністю, у 2023–2024 роках спостерігається відновлювальна тенденція. Зокрема, у 2024 році обсяг виробництва цукру досяг приблизно 1,893 млн тонн, що є найвищим показником за досліджуваний період. Це свідчить про підвищення ефективності аграрного виробництва, зростання врожайності цукрових буряків, а також удосконалення технологічних процесів переробки.

Подібна позитивна динаміка простежується і в експортній діяльності. Після зниження обсягів поставок у період пандемії COVID-19 та на початковому етапі воєнних дій, українські виробники змогли відновити свої позиції на зовнішніх ринках. Зростання експорту свідчить про підвищення попиту на український цукор, що зумовлено його конкурентними перевагами, зокрема оптимальним співвідношенням ціни та якості, а також здатністю забезпечувати стабільні поставки навіть в умовах логістичних обмежень.

Структурний аналіз галузі вказує на високий рівень концентрації виробництва. Провідні компанії, такі як Радехівський цукор, Астарта-Київ та Укрпромінвест-агро, забезпечують понад 65% загального обсягу виробництва. Це свідчить про формування олігополістичної структури ринку, в межах якої великі інтегровані підприємства визначають основні напрями розвитку галузі,

інвестиційні пріоритети та технологічні інновації. Водночас наявність незалежних виробників забезпечує певний рівень конкуренції та диверсифікації, що позитивно впливає на стійкість ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність українських цукровиробників характеризується активною географічною диверсифікацією. Основними напрямками експорту залишаються країни Європейський Союз, зокрема Польща, Литва та Румунія, а також держави Азії – Туреччина, Азербайджан, Грузія – і країни Африки, серед яких Лівія, Судан та Кот-д’Івуар. Така широка географія збуту дозволяє зменшити ризики залежності від окремих ринків і забезпечує гнучкість експортної політики.

Особливо перспективним напрямом залишається європейський ринок, де український цукор користується стабільним попитом завдяки відповідності високим стандартам якості, конкурентоспроможній ціновій політиці та налагодженим логістичним каналам. У поєднанні з поступовою інтеграцією України до європейського економічного простору це створює сприятливі умови для подальшого нарощування експортного потенціалу галузі.

Таким чином, сучасний стан цукрової промисловості України свідчить про її здатність ефективно функціонувати в умовах підвищених ризиків, адаптуватися до зовнішніх викликів та формувати передумови для сталого розвитку. Поєднання виробничого потенціалу, експортної орієнтації та поступової технологічної модернізації забезпечує зміцнення позицій України на світовому ринку цукру та підвищення її конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних виробників, у тому числі цукрових заводів, становить загрозу економічній безпеці держави, оскільки обмежує можливості інтеграції у світові ринки та знижує потенціал національної економіки. Конкурентоспроможність у цьому контексті виступає не лише характеристикою окремого підприємства, але й важливим індикатором рівня економічного розвитку країни в цілому. Для цукрової галузі

це означає необхідність підвищення якості продукції, зниження собівартості виробництва та впровадження сучасних технологій переробки сировини.

Формування концепції конкурентних стратегій для підприємств цукрової галузі повинно здійснюватися з урахуванням системного підходу до підвищення ефективності їх господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій. У сучасних умовах такі підприємства функціонують у середовищі підвищеної конкуренції, зростаючих вимог до якості продукції та необхідності дотримання міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів. Це зумовлює потребу у формуванні стратегічних орієнтирів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Одним із ключових напрямів реалізації конкурентних стратегій є розширення внутрішнього ринку збуту, що передбачає підвищення доступності та якості продукції для населення України. Це досягається шляхом удосконалення асортиментної політики, впровадження інноваційних технологій виробництва, розвитку логістичної інфраструктури та формування ефективних каналів дистрибуції. Важливу роль відіграє також орієнтація на зміну споживчих уподобань, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на попит та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Паралельно з розвитком внутрішнього ринку стратегічним пріоритетом є вихід на зовнішні ринки та закріплення на них стійких конкурентних позицій. Це потребує підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів, сертифікації виробництва, впровадження сучасних систем управління якістю, а також адаптації маркетингових стратегій до умов глобальної конкуренції. Експортна орієнтація сприяє диверсифікації ризиків, збільшенню валютних надходжень і зміцненню фінансової стійкості підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агробізнес України 2020/2021. Інфографічний довідник Агробізнес України. 2021. № 8. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2021>
2. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
3. Алтухов П.Л. Процесний підхід забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник економічної науки України. 2005. № 2. С. 3 – 5.
4. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. База «Аналіз ринків»-цукор. Огляд ринку цукру в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/base/analiz-rynka-ukrainy?level1=agro&level2=suger&stat=1>
5. Артеменко Л.Б., Мишковець І.П. Електронний конспект лекцій з дисципліни «Конкурентоспроможність підприємства» для студентів денної форми навчаннянапрямку підготовки «Економіка підприємства». Тернопільський національний університет. 2015р. 75с. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17187/8/concurentions\\_%28M1%29.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17187/8/concurentions_%28M1%29.pdf)
6. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2009. 328 с.
7. Безус П. І., Безус А.М., Кальний С.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: АМУ. 2014. 212 с.
8. Берест М. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/18549>
9. Бланк І.О., Ситник Г.В. Управління фінансами підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 780 с.

10. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». Ефективна економіка. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191> (дата звернення: 17.01.2026).
11. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні основи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. Вип 6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733>
12. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.
13. Букін Е. К. Аналіз часткової рівноваги політики виробництва цукру в Україні. Економіка АПК. 2019. № 4. С. 97-106
14. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування : зб. наук. праць. 2007. Вип. 3 (39). С. 24–31.
15. Буряченко, О., Ткачук, Л., Коваль, Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. № 32, 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60>
16. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. Агросвіт. 2012. Вип. 8. С. 3–6.
17. Виноградова О.В., Асан А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №3(37), 2021, С.4-11.
18. Виробництво цукру 2023. Прогноз та оцінка сезону. AgroPortal.ua. URL:<https://agroportal.ua/blogs/virobnictvo-cukru-2023-prognoz-ta-ocinka-sezonu>
19. Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в

сучасних умовах. *Економічний простір*, (154), 93-97.  
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>

20. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 12. С. 35–38.

21. Григорук А., Литвин Л. Наукові підходи до трактування «конкурентоспроможність підприємства». *Наука і техніка сьогодні*. 2026. №2 (56). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/38002/38002>

22. Грицишин Н.В. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29–34.6. Крамаренко В.І. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22 (2). С. 24–28.

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

24. Дашко І.М. Конкурентоспроможність підприємства: загальні риси та відмінність. *Економіка та управління підприємствами. Сталий розвиток економіки*. 2016. №1 (30). С. 103 -110.

25. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с.

26. Дикань В.Л. Забезпечення конкурентостійкості підприємства. Харків: Основа, 2005.168 с.

27. Зародження бурякоцукрової промисловості в Україні. Перша цукроварня. Національна асоціація цукровиків України «УКРЦУКОР». URL: <http://www.ukrsugar.com/uk/post/zarodzenna-burakocukrovoipromislovosti-v-ukraini-persa-cukrovarna>

28. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1–2. С. 97–101.

29. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104)

30. Калетнік Г. М., Старосуд В. І., Амонс С. Е. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва насіння цукрових буряків. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 10(26). С. 7-23.

31. Коденська М. Ю., Сегеда С. А. Закономірності розвитку аграрно-промислового виробництва та ефективність його функціонування. Економіка АПК. 2018. № 6. С. 30-39.

32. Красняк О. П. Методичні підходи дослідження інтеграційних процесів в бурякоцукровому підкомплексі та структури ринку цукру. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 5(1). С. 36-41.

33. Ковтуненко К. В., Дідан К.О., Ковальчук О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С.100-104

34. Кишакевич Б., Деменюк Б., Волинський О. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. Економічний простір. 2023. №186. С. 40-43.

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

36. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

37. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 1. С. 2–5.12. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.13.

38. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції : практика та досвід. 2016. № 12. С. 49–53.
39. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 219–223.
40. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
41. Ладунка І., Братанов М. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 5. С. 189 – 194. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/5\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf)
42. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкуренто-спроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64)
43. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2008. № 4. С. 9–17.
44. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 122 с.
45. Радева М. Економічна ефективність діяльності підприємства: методичний і практичний аспекти. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №4 (72). URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_72\\_2\\_2019\\_ukr/3.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_2_2019_ukr/3.pdf)
46. Семенчук І. М., Мала К. Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Агросвіт. 2019. № 4. С. 56–61.

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

48. Стратегічне управління : навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ: Центр уч. літератури, 2013. 272 с.

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

50. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”. 2016. Вип.10. Частина 2. С. 117-120.

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

52. Челапко Н. Агрпереробка в умовах війни: цукровий буряк. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/964-tsukrovij-buryak-2022-posivni-ploshchi-pererobni-potuzhnosti-zalishki-jeksport>