

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю.С. Гринчук
підпис, вчене звання, ініціали, прізвище
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-АГРО»)

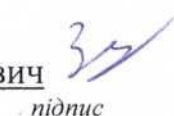
Виконав: Мерзлюк Євгеній Сергійович

Керівник: професор Паска Ігор Миколайович

Рецензент: доцент Заболотний В'ячеслав Сергійович


підпис


підпис


підпис

Я, Мерзлюк Євгеній Сергійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

Rel доцент Н.В. Коваль
(підпис)

«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Мерзлюк Євгеній Сергійович

Тема: Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності (за матеріалами ТОВ «Поділля-Агро»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні засади механізму управління конкурентоспроможністю; аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Поділля-Агро»; оцінка фінансово-господарського стану підприємства; виявлення основних проблем і загроз конкурентоспроможності; розробка заходів антикризового управління для підвищення конкурентоспроможності; обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства; рекомендації щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Вихідні дані є нормативно-правові акти України, закони України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про конкуренцію», офіційна статистична інформація Державної служби статистики України, внутрішня звітність ТОВ «Поділля-Агро» (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), виробничо-господарські показники підприємства, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії, підручники, статті з фахових журналів, матеріали наукових конференцій, аналітичні звіти консалтингових компаній, інформація з офіційних сайтів, зокрема Мінекономіки, Держстату, профільних міністерств та установ.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<u>квітень - травень 2024</u>	<u>виконано</u>
Теоретико-методична частина	<u>вересень - грудень 2024</u>	<u>виконано</u>
Аналітична частина	<u>січень - лютий 2025</u>	<u>виконано</u>
Рекомендаційна частина	<u>березень - квітень 2025</u>	<u>виконано</u>
Оформлення роботи	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>
Перевірка на плагіат	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>
Попередній розгляд на кафедрі	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>
Подання на рецензування	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>

Керівник

І.М. Паска

Здобувач

Є.С. Мерзлюк

підпис

підпис

АНОТАЦІЯ

Мерзлюк Є. С.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності

(за матеріалами ТОВ «Поділля-Агро»)

Бакалаврську кваліфікаційну роботу присвячено: дослідженню теоретичних та прикладних аспектів формування й реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах економічної нестабільності. На прикладі ТОВ «Поділля-Агро» проаналізовано сучасний стан внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, виявлено основні проблеми, що стримують його розвиток, а також обґрунтовано практичні напрями вдосконалення системи управління з урахуванням кризових чинників.

Об'єктом дослідження є дослідження є господарська діяльність підприємства ТОВ «Поділля-Агро».

Предметом дослідження є процеси управління підприємством у контексті антикризового менеджменту та підвищення його конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки, системний підхід, графічні методи тощо.

Інформаційну базу дослідження нормативно-правові акти України, закони України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про конкуренцію», офіційна статистична інформація Державної служби статистики України, внутрішня звітність ТОВ «Поділля-Агро» (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів), виробничо-господарські показники підприємства, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, монографії, підручники, статті з фахових журналів, матеріали наукових конференцій, аналітичні звіти консалтингових компаній, інформація з офіційних сайтів, зокрема Мінекономіки, Держстату, профільних міністерств та установ.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить 52 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел включає 22 найменувань.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, механізм, нестабільність, аграрний сектор, ринок, стратегія розвитку, конкурентні переваги, ефективність, антикризове управління.

ANNOTATION

Merzlyuk Y. S.

The mechanism of managing the competitiveness of an enterprise in conditions of instability

(based on materials of «Podillia-Agro» LLC)

The bachelor's qualification work is devoted to: studying the theoretical and applied aspects of the formation and implementation of the mechanism of managing the competitiveness of an enterprise in conditions of economic instability. Using the example of "Podillia-Agro" LLC, the current state of the internal and external environment of the enterprise's functioning is analyzed, the main problems that hinder its development are identified, and practical directions for improving the management system taking into account crisis factors are substantiated.

The object of the study is the economic activity of "Podillia-Agro" LLC.

The subject of the study is the processes of enterprise management in the context of anti-crisis management and increasing its competitiveness.

Research methods. In the process of carrying out the work, general scientific and special research methods were used: analysis and synthesis, economic and statistical analysis, comparative analysis, expert assessments, a systematic approach, graphic methods, etc.

The information base of the study is the regulatory legal acts of Ukraine, the laws of Ukraine "On Entrepreneurship", "On Business Partnerships", "On Competition", official statistical information of the State Statistics Service of Ukraine, internal reporting of LLC "Podillia-Agro" (balance sheet, financial results report, cash flow report), production and economic indicators of the enterprise, scientific publications of domestic and foreign authors, monographs, textbooks, articles from professional journals, materials of scientific conferences, analytical reports of consulting companies, information from official websites, in particular the Ministry of Economy, the State Statistics Service, specialized ministries and institutions.

Structure and scope of the work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions, a list of sources used. The main volume of the work is 52 pages of computer text. The list of sources used includes 22 items.

Keywords: competitiveness, management, mechanism, instability, agricultural sector, market, development strategy, competitive advantages, efficiency, anti-crisis management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-АГРО».....	21
2.1 Організаційна характеристика діяльності ТОВ «Поділля-Агро».....	21
2.2. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку.....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЛЯ- АГРО».....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах постійних трансформацій економічного середовища, зростання конкуренції, нестабільності фінансових ринків та зовнішньополітичних викликів питання забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Особливо це стосується суб'єктів аграрного бізнесу, які функціонують в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, державної політики, коливань попиту і цін на сільськогосподарську продукцію. У таких умовах зростає значення антикризового менеджменту, який виступає ключовим механізмом забезпечення адаптації підприємств до нових викликів та зміцнення їх конкурентних позицій.

Розв'язанню даної проблеми присвячено праці науковців: У. Крістек, Я. Мітрофф, Е. Демінг, Р. Хіт, І. Бланк, Л. Лігоненко, М. Брюховецька, В. Василенко, М. Колісник, Л. Лігоненко, О. Терещенко, С. Салига, С. Іванюта та ін. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Відповідно головних принципів антикризового менеджменту, визначальним у антикризовому управлінні є застосування адекватних, своєчасних та оптимальних інструментів менеджменту, вчасного формування алгоритму підвищення конкурентоспроможності закладу, врахування всіх видів ресурсів та розробка його зовнішньої політики.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є визначення основних функції антикризового менеджменту, антикризове управління його ознаки, формування алгоритму підвищення конкурентоспроможності підприємства, уточнення завдань антикризового фінансового управління..

Завдання дослідження:

- розкрити теоретичні основи антикризового менеджменту та його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз сучасного стану господарської діяльності ТОВ «Поділля-Агро»;

- ідентифікувати основні проблеми, які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- розробити алгоритм антикризового управління діяльністю підприємства;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованого алгоритму.

Об'єкт дослідження є господарська діяльність підприємства ТОВ «Поділля-Агро».

Предметом дослідження є процеси управління підприємством у контексті антикризового менеджменту та підвищення його конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки, системний підхід, графічні методи тощо.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 52 сторінки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економіка характеризується швидкими змінами, непередбачуваністю та зростаючою складністю функціонування підприємств. Це зумовлює необхідність впровадження антикризового менеджменту як важливого інструменту підтримання конкурентоспроможності та стабільності бізнесу. Антикризове управління передбачає комплекс дій, спрямованих на своєчасне виявлення і нейтралізацію криз, а також на створення умов для сталого розвитку підприємства [4; 7; 24].

А.В. Шегда визначає антикризове управління як систему, орієнтовану на запобігання банкрутству, стабілізацію фінансів, адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища та досягнення конкурентних переваг [4, с. 75].

Серед основних завдань антикризового управління:

- виявлення кризових симптомів;
- аналіз причин криз;
- розробка стратегій подолання кризи;
- оперативне прийняття управлінських рішень;
- використання внутрішніх резервів [7; 18; 20].

Особливої актуальності антикризове управління набуває в аграрному секторі через високу залежність від природних і економічних ризиків. Як підкреслюють Козоріз М.М. та Слюсар О.М., підприємства АПК мають формувати гнучкі системи управління, що здатні оперативно реагувати на зміни ринку, клімату чи державної політики [8; 9].

Кризові явища зумовлюються як зовнішніми (інфляція, політична нестабільність, валютні коливання, пандемії, стихійні лиха [3; 12; 17; 29]), так і внутрішніми чинниками (неефективне управління, дисбаланс фінансів, відсутність стратегічного планування, слабка кадрова база [7; 14; 19]).

У 2022–2023 рр. 70% малих і середніх підприємств стикнулись із проблемами ліквідності та зростанням витрат [50].

У науковій літературі розрізняють кілька підходів до антикризового управління:

- процесний (як набір взаємопов'язаних дій);
- системний (врахування всіх внутрішніх і зовнішніх зв'язків);
- функціональний (розподіл функцій управління);
- інноваційний (застосування технологічних та організаційних інновацій) [1; 2; 5; 14].

Липчук В.В. наголошує, що ефективний антикризовий менеджмент базується на вчасному виявленні ризиків та використанні сценарного планування [3, с. 118].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність формувати переваги, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати стабільні доходи [15; 16; 28].

Конкуренція це боротьба між виробниками за споживача та прибуток. Вона сприяє розмаїттю пропозиції, економічній свободі та інноваційності. Майкл Портер трактує конкурентоспроможність як сукупність конкурентних переваг, які виділяють підприємство серед аналогів [1, с. 124].

Конкурентоспроможність внутрішній фактор успіху підприємства, який постійно змінюється під впливом зовнішніх викликів. В аграрній сфері до уваги беруться також екологічність, логістика та якість супутніх послуг.

У межах аграрної політики ключовим є створення конкурентоспроможних структур, здатних ефективно використовувати ресурси та забезпечувати продовольчу безпеку.

Андрійчук В.Г. визначає конкурентоспроможність як здатність агропідприємства успішно збувати продукцію [2, с. 59], а Малік М.Й. як здатність адаптуватися до змін та ефективно конкурувати [3, с. 63].

Інші дослідники (Єрмаков, Єсаулов, Школьник) підкреслюють значення інновацій, зовнішнього середовища, участі в міжнародному ринку, інвестицій та технологічного потенціалу [4; 5].

Конкурентоспроможність аграрного підприємства є кількісною характеристикою, що визначає його здатність витримувати ринковий тиск, реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та виробляти якісну продукцію.

Управління конкурентоспроможністю охоплює заходи з удосконалення продукції, розширення каналів збуту, покращення сервісу та реклами. В умовах криз і структурних змін в економіці це завдання стає особливо актуальним.

Для ефективного управління важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу. Вони подані у відповідній таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Ресурсний потенціал (основні фонди, сировинні ресурси, людський капітал).	Правове середовище (гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів).
Фінансові можливості (доступ до фінансових ресурсів, співвідношення власних та позичених коштів).	Державна політика (стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни, участь країни у світових інтеграційних процесах).
Маркетингові дослідження (ступінь задоволення потреб споживачів, ємність ринку).	Ресурсний потенціал (забезпечення країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження).
Система постачання (надійність поставок, дотримання строків).	Товарні ринки (стандартизація продукції, сертифікація продукції, позиція лідерів, потреби споживачів).
Місцезнаходження суб'єкта господарювання (інфраструктура, доступність сировини, наближення до постачальників).	Економічні умови (рівень розвитку господарства, стан оподаткування, інвестиційна привабливість країни, рівень заробітної плати).
Збутова діяльність (налагоджені канали розподілу, рівень витрат на збут).	Ринкова інфраструктура (рівень інформаційних комунікацій, стан банківського і страхового обслуговування).
Організаційна структура (ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства).	Соціальні умови (рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, культурний рівень розвитку суспільства).

Аналізуючи таблицю 1.1, варто зазначити, що внутрішні фактори конкурентоспроможності є тими, на які підприємство має прямий або частковий вплив, оскільки вони підлягають управлінському контролю. У протиполог їм зовнішні фактори формуються поза межами підприємства та є результатом впливу економічного, соціального, природного середовища, а також регуляторних, національних і міжнародних інституцій, що формують глобальне оточення підприємницької діяльності [3, с. 191].

У контексті економічної нестабільності саме зовнішні чинники набувають ключового значення, оскільки підприємство має обмежені можливості щодо їх контролю. Вони створюють додаткові ризики, пов'язані з динамікою законодавства, недосконалістю правової системи, коливаннями цін на ресурси, змінами у споживчих перевагах, орієнтованих на економію коштів тощо. Це зумовлює нестабільність у відносинах із контрагентами, постачальниками та споживачами, що в остаточному підсумку впливає на рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Тому управління конкурентними позиціями підприємства в умовах нестабільності має базуватися передусім на глибокому аналізі зовнішнього середовища та адаптації до його змін.

Для зменшення впливу зовнішніх загроз доцільно впроваджувати механізми антикризового управління. Підприємствам необхідно вміти прогнозувати причини виникнення кризових ситуацій, своєчасно виявляти джерела загроз, а також мати підготовлені інструменти реагування. Це дозволяє, з урахуванням наявних ресурсів, обирати найефективніші шляхи збереження конкурентних переваг.

На думку закордонних дослідників, ключовою характеристикою сучасного ринку є зростання нестабільності, яка є основною причиною виникнення криз. Такі ситуації супроводжуються загрозами для досягнення стратегічних цілей і браком часу для ефективного реагування [4, с. 57].

Антикризове управління це цілеспрямований процес, що охоплює прогнозування, ідентифікацію та аналіз симптомів кризових явищ, а також розробку і реалізацію управлінських рішень, спрямованих на зниження їх негативного впливу. Важливу роль у цьому процесі відіграє людський чинник, адже саме через усвідомлену діяльність персоналу підприємство може оперативно знаходити ефективні рішення, використовувати наявний досвід, адаптуватися до нових умов і вирішувати найскладніші завдання. Таким чином, основною метою антикризового управління є збереження і підвищення конкурентоспроможності за рахунок раціонального використання людських і матеріальних ресурсів [5, с. 283].

Система антикризового управління конкурентоспроможністю характеризується низкою особливостей, серед яких: адаптивність, гнучкість, здатність своєчасно реагувати на зовнішні загрози, підвищення ефективності неформальних управлінських зв'язків, диверсифікація інструментів управління та пошук результативних підходів до прийняття рішень у кризових умовах.

Серед ключових пріоритетів упровадження механізму управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності можна виокремити: обережність у прийнятті рішень, професійний підхід, оперативне виявлення загроз, глибокий аналіз ситуацій, пошук оптимальних напрямів розвитку, мінімізацію помилок, мотивацію персоналу до участі в антикризових заходах та впровадження інновацій.

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності це складний управлінський процес, який передбачає постійне реагування на зовнішні зміни, аналітичну роботу, планування, організацію та контроль взаємопов'язаних операцій з метою прийняття виважених рішень щодо подолання нагальних викликів.

З огляду на вищенаведене, пропонується механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, який складається з таких етапів:

1. Аналіз конкурентних сил, що впливають на діяльність підприємства.
2. Побудова концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільності.
3. Оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.
4. Реалізація заходів з підвищення конкурентних позицій підприємства у нестабільному середовищі.

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів.

1. Аналіз конкурентних сил. Його метою є виявлення можливостей та загроз, з якими може стикатися підприємство у галузевому середовищі. Для

цього доцільно скористатися моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера, яка передбачає оцінку: конкуренції між чинними гравцями ринку; загроз від товарів-замінників; потенційної загрози з боку нових учасників; впливу постачальників; сили впливу споживачів (рис. 1.1).

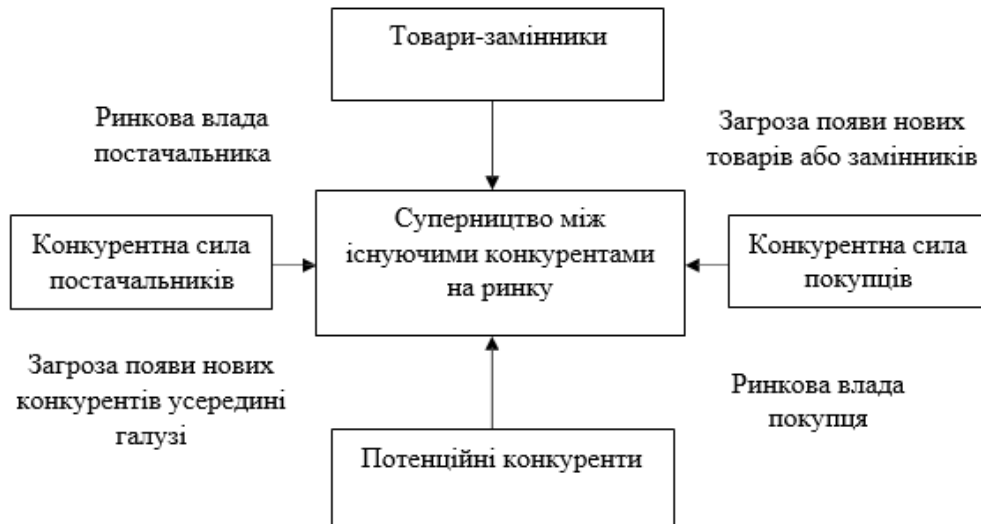


Рис. 1.1. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Джерело: узагальнено авторами на основі [1]

Розглянемо докладніше ключові елементи моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером:

- між існуючими конкурентами на ринку. Конкуренція між суб'єктами господарювання, які пропонують аналогічні товари або послуги займає центральне місце у моделі М. Портера і виникає через те, що одна чи декілька фірм мають можливість краще задовольнити потреби споживачів або необхідність покращити свою діяльність. Так, в якості головного фактора конкуренції може бути: розширений асортимент, нижча ціна, новий або покращений товар, вищий рівень обслуговування споживачів, технічні нововведення, нові методи виробництва тощо.

- з боку товарів-замінників (субститутів). Вплив на конкуренцію з боку товарів-замінників є високим у випадках, якщо: ціна товару-субституту є більш привабливою; витрати споживачів на новий товар є нижчими; споживачі вважають, що субституту за якістю є рівноцінними або навіть перевершують вихідний товар;

– з боку потенційних конкурентів (суб'єктів господарювання з інших галузей). Появі на ринку нових конкурентів можуть перешкоджати такі фактори, як: відданість споживачів певним маркам, економія фірми на масштабах виробництва, доступ до каналів збуту, потрібний розмір капіталовкладень, неможливість доступу до технологій та ноу-хау та ін. Крім зазначених факторів, фірмі-новачку необхідно враховувати реакцію суб'єктів господарювання, які вже функціонують на ринку, на появу нового «гравця». Слід зауважити, що реакція може бути різною: від пасивного до надзвичайно сильного захисту своїх позицій на ринку шляхом залучення на свій бік споживача різними способами (зниження цін на товари, розширення асортиментного ряду, модернізації продукції, збільшення витрат на рекламу тощо);

– конкурентна сила постачальників. Постачальники також становлять важливу конкурентну силу, адже вони можуть, наприклад, збільшити ціну на продукцію, яка постачається; несвоєчасно або ж взагалі відмовити фірмі-виробнику постачати необхідну сировину та матеріали для виробництва продукції тощо. Це означає, що постачальники можуть здійснювати істотний вплив на втрату конкурентних позицій на ринку фірмами-споживачами;

– конкурентна сила споживачів. Вплив на фірм-виробників товару і здатність вести торгівлю з боку споживачів сильніше, якщо: споживачі володіють значущістю і їх небагато, адже тоді вони купують товар у великій кількості; товари є стандартизованими, відповідно споживач може особисто переходити від одних до інших; галузь продавців складається з великої кількості дрібних фірм; споживачі купують товари, які для них є не важливими; товар, який купується споживачем, не економить йому гроші; для покупця більш вигідно користуватися послугами кількох постачальників.

– Побудова логічної концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ця концепція повинна спрямовуватись на визначення чітких стратегічних, а також оперативних заходів шляхом:

- усунення або зменшення кількості негативних факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання шляхом забезпечення захисту від них;
- застосування позитивних зовнішніх факторів для усунення негативних, а також для покращення конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості реалізації управлінських дій та рішень в умовах постійних змін на ринку, а також їх поєднання з динамікою позитивних і негативних факторів конкуренції;
- ефективного та систематичного застосування маркетингових прийомів.

На останній напрям керівництву підприємства слід звернути особливу увагу, тому що, на нашу думку, саме ефективне застосування маркетингових заходів дозволить в більшій мірі підвищити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Виходячи з цього, доцільно виділити такі основні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності:

1) проведення маркетингових досліджень. Метою маркетингового дослідження є визначення можливостей суб'єкта господарювання зайняти конкурентні позиції на конкурентному ринку завдяки пристосуванню своєї продукції до попиту та вимог споживачів. Через маркетингові дослідження, що здійснюються за допомогою таких основних методів, як опитування, спостереження, експеримент, імітаційне моделювання, панельне дослідження тощо підприємство отримує інформацію про місткість ринку, потреби споживачів, конкурентів, збутову діяльність;

2) розробка маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія являє собою сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення споживачів підприємства завдяки використанню його внутрішніх та зовнішніх можливостей. Ця стратегія розробляється шляхом дослідження і прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення споживачів, конкурентів та продуктів. Маркетингова стратегія забезпечує досягнення поставлених цілей за допомогою стратегічних рішень що

дотакзаного «маркетингового міксу», тобто комплексу компонентів системи маркетингу, яка включає такі складові: товар, ціну, збут та просування;

3) здійснення сегментації ринку. Слід зазначити, що успіх суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі багато в чому залежить від правильно вибраного сегменту ринку. Основними критеріями здійснення сегментації є: місткість ринку; прибутковість; сталість та доступність сегменту; ефективність роботи на вибраному сегменті ринку; захищеність обраного сегменту від конкуренції;

4) використання комплексу маркетингу. Комплекс маркетингу являє собою сукупність маркетингових інструментів, які застосовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей. Цю сукупність зазвичай позначають як 4P (product – продукт, price – ціна, place – місце, promotion – просування). Саме ці елементи є інструментами впливу на цільових та потенційних споживачів, які забезпечують досягнення ринкових цілей суб'єкта господарювання.

Крім вищезазначених методів, варто відзначити, що вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства має також якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій, адже передавання інформації повинно бути оперативним як у внутрішньому середовищі підприємства, так і на зовнішньому сегменті.

Відповідно до цього, важливе значення має робота персоналу підприємства, стаж та досвід роботи, рівень кваліфікації та корпоративної культури кадрів для утримання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

Усі вищеперераховані маркетингові прийоми повинні застосовуватися комплексно та функціонувати як єдине ціле для досягнення основної мети підприємства та збереження його конкурентних позицій на ринку.

1. Здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку необхідно, на нашу думку, здійснювати за допомогою таких факторів:

- визначенні потреби у здійсненні капіталовкладень;
- розширення асортименту конкурентоспроможної продукції суб'єкта господарювання з високою якістю та доступною ціною для споживачів;
- здійснення системи заходів, за допомогою яких підприємство отримає перевагу над його конкурентами на ринку;
- створення позитивного іміджу та надійної репутації суб'єкта господарювання в уявленні споживачів;
- систематичного оновлення продукції підприємства за допомогою інновацій та маркетингових розробок. Конкурентоспроможність, а отже й ефективність національної економіки й окремого суб'єкта господарювання в умовах ринкових відносин залежить передусім від здатності реалізовувати інноваційні проекти [6, с. 52].

2. Реалізація заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності, передбачає такі дії, як:

- ґрунтовне вивчення запитів споживачів стосовно продукції виробника (наприклад, на основі методу контакту з клієнтом). Надання можливості клієнту висловити свою думку про якість продукції та рекомендації щодо її покращення є одним із методів підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування його позитивного іміджу, що входить в управління конкурентоспроможністю підприємства;
- систематичне удосконалення внутрішньофірмового менеджменту, а також модернізація та оновлення виробничих, управлінських та збутових процесів;
- вдосконалення інноваційної діяльності, впровадження новітніх інформаційних, фінансових та облікових технологій;
- запровадження різноманітних акцій, знижок та бонусів на продукцію підприємства для заощадження коштів споживачів;
- забезпечення високої якості та безпечності продукції при доступному рівні цін, здійснення сертифікації продукції;
- проведення обґрунтованої рекламної політики;

– постійне підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що дасть змогу розширювати та поглиблювати здобуті знання, вміння та навички на рівні вимог виробництва.

Таким чином, використання запропонованого механізму управління конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності дозволить зберегти позицію суб'єкта господарювання на ринку та підвищити рівень його конкурентних переваг.

Отже, в результаті проведеного дослідження виявлено, що здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності є трудомістким процесом роботи під впливом різних обставин таким чином, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати ефективний аналіз, планування, організацію і контроль ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних виробничих проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання.

На основі з'ясування сутності конкуренції, конкурентоспроможності підприємства та управління конкурентоспроможністю, а також визначення факторів впливу на конкурентоспроможність, запропоновано механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, який складається з чотирьох послідовних етапів: аналізу конкурентних сил, які впливають на діяльність підприємства; побудови концепції з управління конкурентоспроможністю підприємства; здійснення оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства і його продукції на ринку; реалізації заходів із підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності. Використання запропонованого механізму управління конкурентоспроможністю дозволить підприємству зберегти свої конкурентні переваги, укріпити позицію на ринку й підвищити рівень своєї конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-АГРО»

2.1 Організаційна характеристика діяльності ТОВ «Поділля-Агро»

ТОВ «Поділля-Агро» розташоване на відстані 36 км від м. Вінниці та 6 км від смт. Літин. Підприємство має зручне транспортне сполучення завдяки асфальтованій дорозі, що забезпечує ефективну логістику – як у напрямку постачальників, так і в постачанні продукції споживачам.

Головною метою функціонування підприємства є отримання прибутку від здійснення виробничо-господарської діяльності відповідно до положень статуту. При цьому особливе значення надається задоволенню соціально-економічних інтересів власника та працівників підприємства.

Ключові напрями діяльності ТОВ «Поділля-Агро» охоплюють:

- вирощування сільськогосподарської продукції рослинництва і тваринництва з подальшою її реалізацією;
- здійснення оптової та роздрібної торгівлі як власною продукцією, так і придбаними товарами;
- участь у комерційній та комісійній торгівлі;
- переробку сільськогосподарської продукції, вирощеної самостійно або закупленої;
- інші напрями діяльності, що не суперечать чинному законодавству України.

Управління ресурсним потенціалом підприємства спрямоване на забезпечення виробництва необхідними ресурсами та їх раціональне використання. Елементи ресурсного потенціалу формують основу виробничих процесів і характеризують загальну ресурсну спроможність підприємства. До нього входить повний спектр ресурсів, необхідних для ефективного функціонування сільськогосподарського виробництва.

Згідно з національною класифікацією видів економічної діяльності, діяльність ТОВ «Поділля-Агро» належить до класу 01.11 «Вирощування зернових (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур».

Інформацію щодо масштабів сільськогосподарського виробництва та рівня ресурсного забезпечення підприємства за 2023–2024 роки представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Поділля-Агро»

Показники	Роки			Відх., 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	±	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	174743	192493	300117	125374	171,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	123519	100954	112744	-10775	91,3
Чистий прибуток, тис. грн.	66071	130124	184135	118064	278,7
Чисельність середньорічних працівників, чол.	68	67	74	6	108,8
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	4339	4444	6136	1797	141,4
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	67712	170275	309096	231384	456,5
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	282113	252682	242702	-39411	86,0

Згідно з даними таблиці, площа землекористування ТОВ «Поділля-Агро» залишається стабільною та становить 5862 га. Значна частина земель, що використовуються для сільськогосподарського виробництва, є орендованою. Структура посівних площ істотно впливає на біологічні, поживні та водні властивості ґрунту. Основна частка ріллі 74,8% відведена під зернові культури, з яких близько 73% займає озима пшениця. Приблизно чверть площі зернових засіяна кукурудзою на зерно, решта озимим ячменем.

Про високий рівень інтенсивності землекористування свідчить також значна питома вага олійних культур сояшнику та ріпаку. Зернові та зернобобові культури займають 75% сільськогосподарських угідь, тоді як сояшник і ріпак 25%. Рельєф території підприємства переважно рівнинний з помірною хвилястістю, ґрунти представлені лісовими породами, з переважанням темно-сірих опідзолених ґрунтів.

Підприємство розташоване в зоні впливу вологих та теплих повітряних мас, що приносяться західними вітрами. Середньорічна температура

становить 7,6 °С, найтепліший місяць липень (близько 22 °С), найхолодніший січень (приблизно -7 °С). Безморозний період триває 175 днів, а температура понад 10 °С спостерігається 173 дні на рік. Земельні ділянки розташовані у західній частині Літинського району та південній частині Вінницької області, на території Подільської височини, висота якої сягає 275 метрів над рівнем моря.

Отже, природно-кліматичні умови сприятливі для вирощування більшості сільськогосподарських культур. Важливою складовою діяльності підприємства є статутний капітал, який у ТОВ «Поділля-Агро» становить 2500 грн і розподілений між трьома основними власниками.

З таблиці 2.1 видно, що чистий дохід від реалізації продукції за досліджуваний період зріс на 71,7%. Підприємство демонструє прибуткову діяльність, причому чистий економічний прибуток збільшився на 118064 тис. грн, або у 2,8 раза. Головною причиною зростання прибутку стало зниження собівартості реалізованої продукції на 10775 тис. грн, що становить 8,7%.

Чисельність персоналу збільшилася на 6 працівників завдяки модернізації основних виробничих ліній. Внаслідок цього загальний фонд оплати праці зріс на 1797 тис. грн, або на 41,4%. Вартість основних виробничих фондів зросла на 231384 тис. грн (понад у 4,5 раза), тоді як середньорічна вартість оборотних засобів зменшилась на 39411 тис. грн, або на 14%.

Отже, ТОВ «Поділля-Агро» можна віднести до середніх за розміром сільськогосподарських підприємств Літинського району, які забезпечені необхідними ресурсами та демонструють позитивну динаміку росту обсягів виробництва і реалізації продукції.

Із зернових культур найбільшу площу займає озима пшениця близько 600 га, із зернобобових горох і соя. Ріпак озимий засіває 150–190 га. Технічні культури розміщені на площі 330 га, з яких 80 га займає цукровий буряк і 250 га соняшник (дані за 2024 рік). Кормові культури займають 308 га, зокрема кукурудза на силос і багаторічні трави.

Урожайність перебуває на середньому рівні: озима пшениця 4,6 т/га, озимий ячмінь 2,5 т/га, ярий ячмінь 3,0 т/га, горох 2,5 т/га, соя 1,7 т/га, кукурудза на зерно 4,6 т/га (середні показники за 2023–2024 роки).

Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.1.

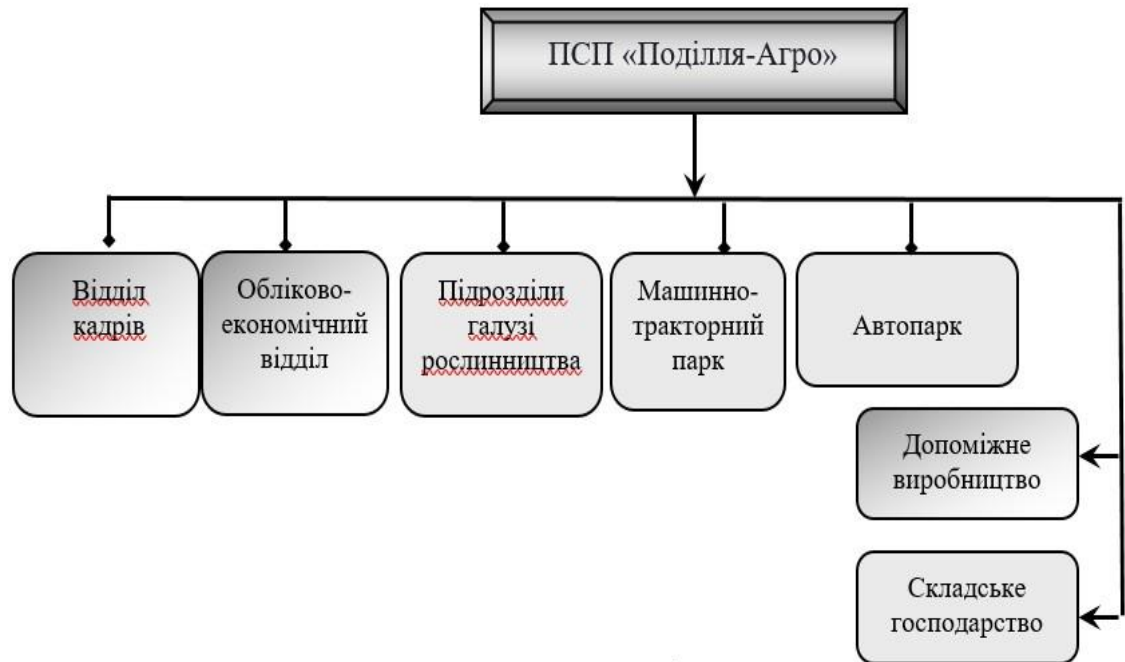


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Поділля-Агро»

Організаційна структура ТОВ «Поділля-Агро» має лінійно-функціональний характер, що сприяє оптимізації економічних інтересів підприємства та враховує особливості ведення господарства в умовах ринку. Від цієї структури відштовхується управлінська структура, яка представлена на таблиці 2.2, у 2024 році середньорічна чисельність працівників зросла на 6 осіб.

Збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та чистого доходу від її реалізації позитивно позначилось на продуктивності праці підприємства. Протягом 2022–2024 років продуктивність праці підвищилася на 1485,8 тис. грн, що становить 57,8%. Такий приріст став можливим завдяки оновленню основних виробничих фондів та зростанню доходів від реалізації продукції. Загалом, за досліджуваний період продуктивність праці демонструє стабільну тенденцію до зростання (див. рис. 2.2).

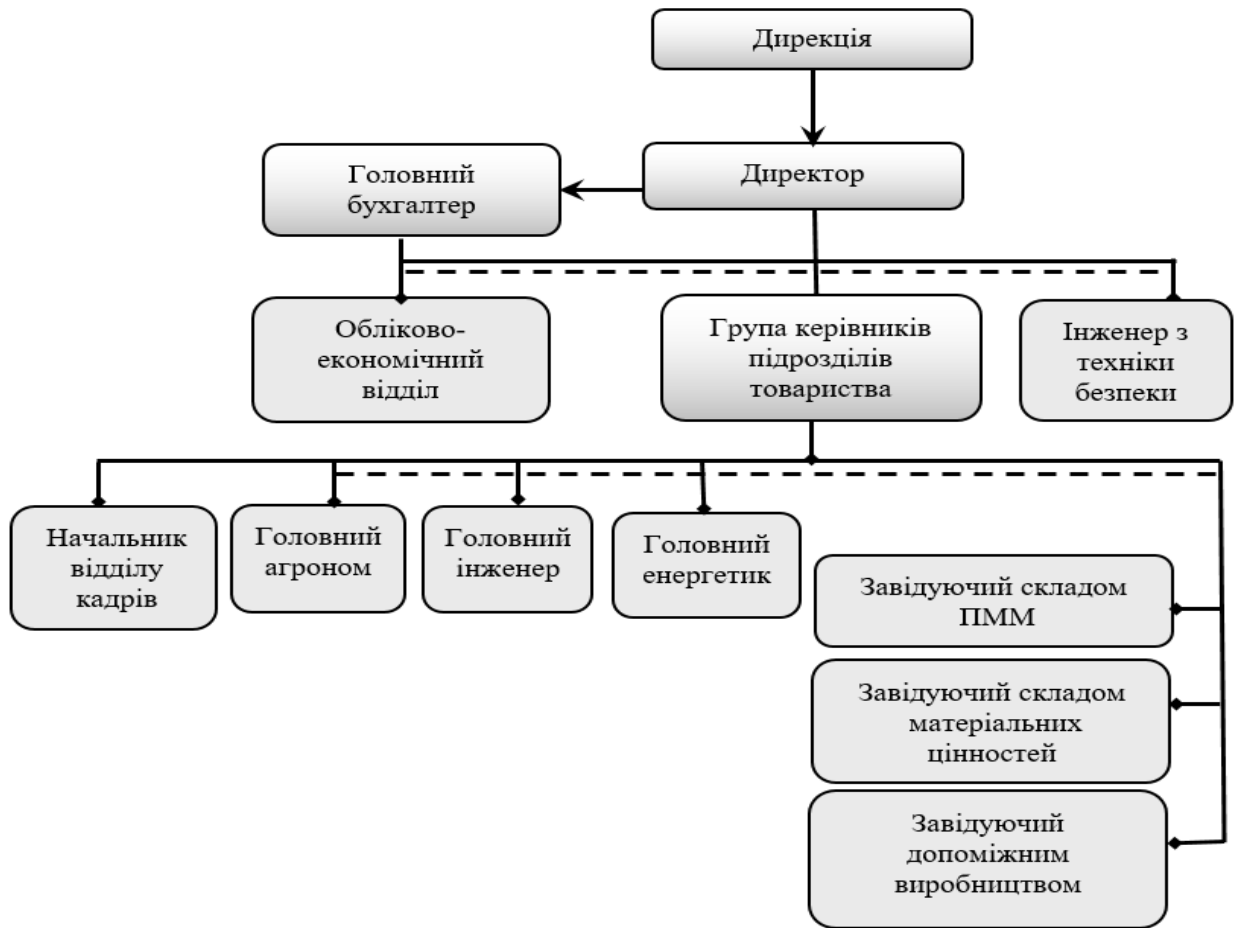


Рис. 2.2. Управлінська структура ТОВ «Поділля-Агро»

Проаналізуємо рівень забезпеченості і ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві за даними табл. 2.2.

Як свідчать дані табл. 2.2., у 2024 році збільшилась середньорічна кількість працівників на 6 осіб. Зростання обсягу виробленої сільськогосподарської продукції і чистого доходу від її реалізації позитивно вплинуло і на рівень продуктивності праці на підприємстві. Так, протягом 2022- 2024 років продуктивність праці збільшилась на 1485,8 тис. грн. або на 57,8%. Це відбулося за рахунок оновлення основних виробних фондів і збільшення доходу від реалізації сільськогосподарської продукції. В цілому за досліджуваний період продуктивність праці демонструє зростаючу динаміку.

Таблиця 2.2

Показники інтенсивності та ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Поділля-Агро»

Показники	Роки			Відх., 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	±	%
Середньорічна кількість працівників, чол.	68	67	74	6	108,8
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	2569,8	2873,0	4055,6	1485,8	157,8
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн.	5440	5527,3	6910	1470	127,0
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,55	0,68	0,79	0,24	*
Коефіцієнт надходження робочої сили	0,42	0,39	0,52	0,1	*
Коефіцієнт вибуття робочої сили	0,33	0,31	0,32	-0,01	*
Коефіцієнт відновлення робочої сили	0,67	0,69	0,68	0,01	*

Середній рівень заробітної плати за рік зріс на 1470 грн, що становить 27%. Найвищий показник заробітної плати було зафіксовано у 2024 році і він склав 6910 грн на одного працівника. Аналізуючи інтенсивність і ефективність використання трудових ресурсів, варто відзначити, що коефіцієнт загального обороту робочої сили підвищився на 0,24 пункти, коефіцієнт надходження робочої сили на 0,1 пункт, а коефіцієнт відновлення робочої сили також на 0,1 пункт, що свідчить про оновлення кадрового складу в ТОВ «Поділля-Агро».

Для ефективної роботи будь-якого підприємства агропромислового комплексу необхідні виробничі фонди. Основні виробничі фонди в аграрних підприємствах це сукупність засобів праці, які беруть безпосередню участь у виробничих циклах або переробці продукції, при цьому зберігаючи свою матеріальну форму. Проте вони частково втрачають вартість у процесі зношування через амортизаційні відрахування, які поетапно переносяться на новостворений продукт і формують його вартість.

Ефективність використання основних виробничих фондів і їхній вплив на кінцеві виробничі результати значною мірою залежать від динаміки руху цих засобів у формі вкладеної вартості, умов функціонування підприємства, а також фізичного стану цих фондів. Розглянемо забезпеченість ТОВ «Поділля-Агро» основними виробничими фондами та ефективність їх застосування за досліджуваний період, використовуючи показники, наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники руху основних виробничих фондів, забезпеченості та ефективності їх використання у ТОВ «Поділля-Агро»

Показники	Роки			Відх., +/- 2024 р. від 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,72	0,85	0,95	0,23
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,31	0,45	0,57	0,26
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,52	0,65	0,78	0,26
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,35	0,43	0,55	0,20
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,33	0,46	0,75	0,42
Фондоозброєність праці, тис. грн. на 1 працюючого	995,7	2541,4	4176,9	3181,2
Фондовіддача, грн.:				
- за валовою продукцією	2,49	2,75	2,85	0,36
- за виручкою від реалізації	2,30	3,32	3,35	1,05
- за валовим прибутком	0,24	0,32	0,44	0,20
Фондомісткість, грн.				
- за валовою продукцією	0,21	0,33	0,44	0,23
- за виручкою від реалізації	0,30	0,31	0,42	0,12
- за валовим прибутком	1,53	2,15	2,54	1,01
Рентабельність основних фондів, %	97,6	76,4	59,6	-38,0

Відомо, що вартість основних виробничих фондів у досліджуваній період зростає більш ніж у 4,5 рази, що позитивно вплинуло на рівень їх забезпеченості. Зокрема, коефіцієнт придатності основних фондів за цей час підвищився на 0,23 пункти.

Також відзначається зростання коефіцієнтів оновлення та вибуття основних фондів, що свідчить про регулярну технічну модернізацію та оновлення обладнання на підприємстві. Фондоозброєність праці у ТОВ «Поділля-Агро» за період дослідження збільшилась на 3181,2 тис. грн, що є наслідком зростання вартості основних виробничих засобів.

Показники фондовіддачі за валовою продукцією, виручкою від реалізації та прибутком демонструють позитивну тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Водночас фондомісткість за цими ж показниками дещо збільшилась. Через різке збільшення вартості основних фондів рівень їх рентабельності за цей період знизився на 38%.

Слід зазначити, що найбільшу частку в структурі основних виробничих фондів займають обладнання, будівлі та споруди, і їхня частка з кожним роком

зростає. Далі буде проведено розрахунок і аналіз показників ефективності використання оборотних засобів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність використання оборотних засобів у ТОВ «Поділля-Агро»

Показники	Роки			Відх., +/- 2024 р. від 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	2,10	2,54	2,82	0,72
Коефіцієнт завантаженості оборотних засобів	0,35	0,38	0,46	0,11
Тривалість одного обороту, дні	157	139	126	-29
Матеріаломісткість продукції, грн.	0,71	0,64	0,53	-0,18
Рентабельність оборотних засобів, %	23,4	51,5	75,9	52,5

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт обороту оборотних засобів зріс на 0,74 пункти, що свідчить про зростання завантаженості оборотних засобів у ТОВ «Поділля-Агро». Коефіцієнт обороту оборотних засобів характеризує кількість оборотів оборотних коштів за звітний період.. На підприємстві відбулося зниження завантаженості обороту оборотних засобів на 29 днів.

В свою чергу зниження тривалості обороту і зростання завантаженості оборотних засобів вплинуло на зниження матеріаломісткості продукції. В результаті зазначених процесів відбулося зростання рівня рентабельності оборотних засобів. Фінансові результати роботи сільськогосподарського підприємства та її ефективність загалом, зокрема, значно залежать від величини витрат, що здійснені у процесі виробничої діяльності.

Основною метою сільськогосподарського виробництва виступає забезпечення сталості та подальшого зростання виробництва продукції при раціональному зменшенні трудових, матеріальних та грошових ресурсів, вкладених у виробництво. Розглянемо склад та динаміку операційних витрат, щоб виявити наявні тенденції їх зміни. Аналіз величини операційних витрат діяльності ТОВ «Поділля-Агро» за їх Протягом аналізованого періоду коефіцієнт обороту оборотних засобів збільшився на 0,74 пункти, що свідчить про зростання інтенсивності їх використання в ТОВ «Поділля-Агро». Цей коефіцієнт показує, скільки разів оборотні кошти здійснили повний цикл за

звітний період. Водночас спостерігалось скорочення тривалості обороту оборотних засобів на 29 днів.

Таке скорочення тривалості обороту та одночасне зростання його інтенсивності сприяло зниженню матеріаломісткості продукції. Як наслідок, підвищився рівень рентабельності оборотних засобів. Загалом фінансові результати діяльності сільськогосподарського підприємства і його ефективність значною мірою залежать від обсягу витрат, понесених у процесі виробництва.

Головною метою агровиробництва є забезпечення стабільності та подальшого збільшення обсягів продукції при одночасному оптимальному скороченні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, вкладених у виробничий процес. Для виявлення тенденцій змін у витратах розглянемо структуру та динаміку операційних витрат ТОВ «Поділля-Агро», які наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз величини операційних витрат діяльності ТОВ «Поділля-Агро» за їх елементами, тис. грн.

Елементи витрат	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відх., 2024 р. до 2023 р.	
				+/-	%
1. Матеріальні витрати	79664	92817	134824	55160	169,2
2. Витрати на оплату праці	4444	6136	7675	3231	172,7
3. Відрахування на соціальні	946	1334	1598	652	68,9
4. Амортизація	12504	13957	20473	7969	163,7
5. Інші операційні витрати	10618	18759	32898	22280	309,8
Разом	108176	133003	197468	89292	182,5

Як показують дані таблиці 2.9, у 2024 році порівняно з 2022 роком обсяг загальних операційних витрат підприємства збільшився на 82292 тис. грн., що призвело до відносного приросту їх величини на 82,5%. У структурі операційних витрат лєвова частка припадає на матеріальні витрати (68%). Зросли витрати на оплату праці, що є результатом зростання рівня заробітної плати у господарстві. В результаті зростання вартості основних виробничих фондів протягом досліджуваного періоду, зросли амортизаційні та інші

операційні витрати. Інформація щодо основних видів продукції, що виробляються ТОВ «Поділля-Агро», обсягів їх виробництва та урожайності наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники обсягів виробництва та урожайності сільськогосподарських культур у ТОВ «Поділля-Агро»

Назва сільсько-господарських культур	Обсяг виробництва, ц		Урожайність, ц/га		Відхилення			
					Обсягів виробництва		урожайності	
	2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.	абсол. (+, -), ц	відн., %	абсол. (+, -), ц/га	відн. %
1. Зернові культури: - пшениця озима	99433,0	72198,0	88,8	75,2	-21235	-21,4	-13,6	-15,3
- пшениця яра	2545,0	1793,0	50,9	59,8	-752,0	-29,5	8,9	17,5
- кукурудза на зерно	24000,0	42301,0	120,0	124,4	18301,0	76,3	4,4	3,7
- ячмінь ярий	16600,0	13380,0	83,0	55,8	-3220,0	-19,4	-27,2	-32,8
2. Культури технічні: - соя	8970,0	4230,0	29,9	28,0	-47,4	-52,8	-1,9	-6,4
- ріпак озимий	9199,0	20267,0	27,9	36,2	11068,0	120,3	8,3	29,7
Всього культур	160747,0	154169,0	73,1	67,6	-6578,0	-4,1	-5,5	-7,5

Як бачимо з даних таблиці 2.7, у 2024 році порівняно з попереднім роком підприємство зменшило обсяги вирощування пшениці озимої на 21235 ц, або на 21,4%. Це, зокрема, було зумовлено як зменшенням посівних площ під дану культуру на 14,3%, так падінням у звітному році її урожайності на 13,6 ц/га, або на 15,3%. Що стосується обсягів збору у 2024 році пшениці ярої, то порівняно з 2023 роком він також впав – на 752,0 ц, або 29,5%. Це спостерігалось на фоні зниження на 40% площі збору врожаю та підвищення урожайності на 8,9 ц/га, або на 17,5%. Дані щодо собівартості продукції ТОВ «Поділля-Агро» у розрізі окремих видів культур показано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Дані собівартості продукції ТОВ «Поділля-Агро»

Вид продукції	Роки			Відх., 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Культури зернові	30712,0	31541,0	30337,2	-374,8	-1,2
у тому числі: - пшениця	21213,0	19817,3	19613,2	-1599,8	-7,5
- кукурудза на зерно	6521,0	5691,0	4876,0	-1645,0	-25,2
- ячмінь	1242,0	2348,7	5848,0	4606	370,9
2. Боби сої	4481,0	2234,6	3099,8	-1381,2	-30,8
3. Насіння ріпаку	8484,0	6548,5	10032,6	1548,6	18,3

Дані собівартості продукції ТОВ «Поділля-Агро» показують, що у 2024 році відбувся спад показника показника собівартості продукції по таких видах культур як пшениця, соя, кукурудза, у той же час як по ячменю та насіння ріпаку, навпаки, собівартість зросла. Проведемо аналіз динаміки фінансових показників діяльності у ТОВ «Поділля-Агро» за аналізований період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових показників господарської діяльності у ТОВ «Поділля-Агро»

Показники	Роки			Відх., 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Валова продукція сільського господарства у постійних цінах 2024 року, тис. грн.	190186	2941892	356589	166403	187,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	192493	300117	377352	184859	196,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	100954	112744	223458	122504	221,3
Валовий прибуток, тис. грн.	91539	187373	153894	62355	168,1
Чистий прибуток, тис. грн.	130124	184135	264591	134467	203,3
Рентабельність, %	128,9	163,3	118,4	-10,5	*

Аналізуючи табл. 2.8 варто зазначити, що протягом досліджуваного періоду усі фінансові показники мали зростаючу динаміку. Так, вартість валової продукції в порівняльних цінах 2024 року і чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції протягом періоду зросли на 87,5% та 96% відповідно.

Проте рівень собівартості реалізованої продукції зріс у понад 2,2 рази, що призвело до значно більшого зростання у порівнянні зі зростанням чистого прибутку від реалізації сільськогосподарської продукції. Як результат зазначених тенденцій відбулося зниження рівня рентабельності на 10,5%.

Отже, загалом діяльність ТОВ «Поділля-Агро» є прибутковим сільськогосподарським підприємством та динамічно розвивається.

Господарство щороку оновлює технологічне та технічне оснащення сільськогосподарського виробництва, що дає можливість ефективно функціонувати йому в сучасних умовах ринку.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в умовах сталого розвитку

Для всебічного розкриття поняття конкурентоспроможності застосовується комплекс показників. Оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств передбачає визначення ключових функцій конкуренції, серед яких:

- встановлення ринкової ціни товару у процесі конкурентної боротьби;
- стимулювання впровадження науково-технічних досягнень у виробництво як засобу підвищення життєздатності підприємства та отримання переваг над конкурентами;
- підтримка вибору найбільш ефективних форм власності та господарювання;
- створення високоефективних конкурентних ринкових структур [1, с. 101].

Зміцнення інтеграційних зв'язків із країнами Європи є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Це породжує виклики для виробників, які повинні відповідати суворим стандартам європейського аграрного ринку, особливо щодо якості продукції, відповідності міжнародним нормам безпеки та стабільності виробництва [6, с. 11].

Ми провели оцінку конкурентоспроможності таких агропромислових підприємств Вінницького регіону:с– ТОВ «Органік-Д» (вирощування та реалізація овочевих культур); – ТОВ «Поділля-Агро» (вирощування зернових і олійних культур); – ТОВ «Кернел-Трейд» (вирощування та переробка олійних культур); – ТОВ «Субекон» (вирощування і реалізація свиней); – ТОВ «Тріада-МК» (вирощування плодів і ягід та їх переробка).

Слід зазначити, що ці підприємства функціонують у різних галузях сільського господарства та реалізують продукцію через різні канали збуту, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність кожного окремо.

Для успішної конкуренції та завоювання своєї «ринкової ніші» підприємства регулярно аналізують та оцінюють свою конкурентоспроможність протягом всього фінансово-господарського періоду. Це сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень, таким як пошук нових ринків збуту та вдосконалення системи управління.

В умовах ринку управління аграрним підприємством полягає в аналізі чинників, що впливають на конкурентоспроможність, а також у виборі і реалізації відповідної стратегії та тактики для досягнення поставлених цілей. Тобто це визначення і регулювання тих факторів, якими можна управляти через керівництво. Внутрішні економічні чинники, зокрема фінансові показники, мають суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства. Аналіз економічних явищ здійснюється за допомогою методів, які виявляють закономірності у статистичних масивах із широким спектром характеристик.

Для оцінки конкурентоспроможності аграрних підприємств ми використовуємо такі методи:

1. метод порівняльних переваг;
2. теорія ефективної конкуренції;
3. бенчмаркінг.

Показники конкурентоспроможності розраховуються на основі середніх значень за три роки. Для аналізу аграрних підприємств Вінницького регіону за методом порівняльних переваг визначають суму прибутку (збитку) від виробництва та/або переробки сільськогосподарської продукції та рівень рентабельності (табл. 2.9).

Дані таблиці 2.9 свідчать, що в період 2020–2022 років серед обраних підприємств регіону перше місце за прибутком і доходом від реалізації зайняло ТОВ «Кернел-Трейд», а ТОВ «Поділля-Агро» посіло п'яте місце за цими показниками. Водночас, за рівнем рентабельності лідирує ТОВ

«Поділля-Агро», а останнє місце займає ТОВ «Органік-Д», що зумовлено високою собівартістю овочевої продукції.

Аграрні підприємства функціонують у складних та мінливих ринкових умовах, що вимагає від них високої здатності адаптуватися до постійних змін. Висока ринкова адаптивність означає швидку реакцію на зміни та гнучке коригування стратегій управління. Конкурентне середовище постійно змінюється, а можливість вибору продукції, що відповідає споживчому попиту, розширюється завдяки рекламним заходам. Конкуренція стимулює впровадження інновацій, які дозволяють пропонувати продукцію, відмінну від товарів конкурентів.

Найбільш комплексним спеціалізованим методом оцінки конкурентоспроможності є метод теорії ефективної конкуренції, який визначає найконкурентоспроможніші підприємства, оцінюючи роботу всіх структурних підрозділів і ефективність використання ресурсів.

Показники оцінки поділяються на три групи:
– Перша група охоплює показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності.

Друга група охоплює показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, а третя показники ділової активності.

Таблиця 2.9

Визначення конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в середньому за 2022–2024 рр. методом порівняльних переваг

Агропромислові підприємства	Прибуток (збиток)			Ринкова частка за доходом від реалізації продукції			Рівень рентабельності підприємства		
	тис. грн	порівняно з підприємством – лідером	місце підприємства	питома вага, %	порівняно з підприємством – лідером	місце підприємства	питома вага, %	порівняно з підприємством – лідером	місце підприємства
ТОВ «Органік-Д»	463,4	1,00	3	0,14	1,00	1	3,9	0,79	5
ТОВ «Поділля Агро»	193,0	0,63	5	0,12	0,86	2	136,9	0,87	1
ТОВ «Кернел-Трейд»	123000,0	0,81	1	0,11	0,79	3	4,5	0,90	4
ТОВ «Субекон»	349,9	0,45	4	0,23	0,43	5	8,3	0,43	3
ТОВ «Тріада-МК»	14046,2	0,74	2	0,07	0,50	4	22,5	1,00	2

Джерело: розраховано за даними досліджуваних аграрних підприємств

Для розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва аналізують показники діяльності аграрних підприємств, які базуються на матеріально-технічному і кадровому забезпеченні, їх ефективному використанні, а також рівні організації управління виробничими та збутовими процесами [7, с. 69].

Методика розрахунку передбачає покрокове визначення кожної складової загального показника конкурентоспроможності, з подальшим підсумовуванням для отримання комплексного індексу аграрного підприємства. Цей підхід зручний у використанні, проте має обмеження: велику кількість розрахункових показників, нестачу інформації та фіксовану вагомість кожного параметра, що може бути не зовсім адекватною в умовах сучасного господарювання. Результати розрахунку групових індексів конкурентоспроможності аграрних підприємств наведено в таблиці 2.9

З інформації таблиці 2.9 випливає, що відповідно до принципів теорії ефективної конкуренції, перше місце серед обраних аграрних підприємств посідає ТОВ «Органік-Д», друге ТОВ «Поділля Агро», а останнє ТОВ «Субекон». Для подальшого аналізу конкурентоспроможності використовують також метод бенчмаркінгу, який базується на моніторингу діяльності головних конкурентів з метою виявлення їх конкурентних переваг.

Основними джерелами конкурентних переваг аграрних підприємств є:

- природно-кліматичні умови (клімат, землі, водні ресурси);
- ресурсний потенціал (земельні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси та підприємницькі здібності) [8, с. 128];
- географічне розташування (транспортна система, зручність і вартість доставки продукції);
- кон'юнктура аграрного ринку (формування попиту і пропозиції, оптимальні ціни) [9, с. 11].

Для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємство має максимально ефективно використовувати всі ресурси, що сприяє більшій

прибутковості у порівнянні з конкурентами і дозволяє утвердитися у своєму ринковому сегменті.

Індекс конкурентоспроможності аграрних підприємств розраховується за формулою:

$$КП = 0,15 \times ЧР + 0,1 \times ФЗ + 0,2 \times Р + 0,2 \times ПП + 0,2 \times Ч + 0,15 \times ЦС,$$

де КП конкурентоспроможність;

ЧР ринкова частка продукції, %;

ФЗ фондovіддача, грн;

Р рівень рентабельності, %;

ПП продуктивність праці, грн;

Ч частка собівартості у виручці, %;

ЦС ціновий сегмент продукції, грн.

Результати розрахунку індексу конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницької області за методом бенчмаркінгу наведені в таблиці 2.10.

Згідно з даними таблиці, ТОВ «Органік-Д» утримує лідерство серед аграрних підприємств регіону, ТОВ «Поділля Агро» посідає друге місце, а ТОВ «Субекон» останнє. Отже, у період 2020–2022 років ТОВ «Органік-Д» демонструє найвищий рівень конкурентоспроможності.

Актуальні тенденції розвитку агропромислового сектору свідчать про наявність проблем, пов'язаних із конкурентоспроможністю: неефективне використання природно-економічного та людського потенціалу, нестабільність виробництва та збуту продукції, а також недостатній стан матеріально-технічної бази.

Складнощі у формуванні конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницької області зумовлені обмеженим державним фінансуванням, що впливає на низький рівень відновлення родючості ґрунтів. Водночас, за останні 20 років у регіоні спостерігається значне скорочення зайнятості у сільській місцевості, водночас підвищується кваліфікація аграрних працівників. Ділова активність сільського населення залишається недостатньою.

Підвищення цієї активності слід розглядати як тривалий і поступовий процес, що передбачає пошук і впровадження управлінських рішень у всіх сферах діяльності аграрного підприємства. Цей процес здійснюється системно, у відповідності до обраної стратегії довгострокового розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу підприємства та внесення необхідних коректив.

Таблиця 2.10

Визначення конкурентоспроможності аграрних підприємств в середньому за 2022–2024 рр. за методом теорії ефективної конкуренції

Аграрні підприємства	Групові індекси конкурентоспроможності:			Загальний індекс конкурентоспроможності (КП)	Місце в рейтингу
	ефективності виробничої діяльності (ЕВД)	фінансового стану (ФС)	ділової активності		
ТОВ «Органік-Д»	0,971	0,891	0,982	0,949	1
ТОВ «Поділля Агро»	0,840	0,736	0,909	0,828	2
ТОВ «Кернел-Трейд»	0,816	0,753	0,763	0,776	3
ТОВ «Субекон»	0,576	0,623	0,639	0,689	5
ТОВ «Тріада-МК»	0,769	0,692	0,736	0,732	4

Джерело: розраховано за даними досліджуваних аграрних підприємств

Таблиця 2.11

Визначення конкурентоспроможності аграрних підприємств Вінницького регіону в середньому за 2020–2022 рр. за методом бенчмаркінгу

Аграрні підприємства	Показники						КП	Місце за рейтинго
	ЧР	ФЗ	Р	ПП	Ч	ЦС		
ТОВ «Органік-Д»	1,000	0,903	0,865	1,000	0,841	1,000	0,933	1
ТОВ «Поділля Агро»	0,931	0,652	0,928	0,815	1,000	0,969	0,896	2
ТОВ «Кернел-Трейд»	0,888	0,752	1,000	0,675	0,966	0,865	0,864	3
ТОВ «Субекон»	0,684	0,689	0,669	0,621	0,586	0,725	0,668	5
ТОВ «Тріада-МК»	0,743	0,825	0,743	0,649	0,611	0,954	0,739	4

Джерело: розраховано за даними досліджуваних аграрних підприємств

Одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції є встановлення економічно обґрунтованої та конкурентоспроможної ціни. Це можливе лише за умови ефективного управління витратами, що вимагає оптимізації галузевої структури

підприємства, впровадження спеціалізації, підвищення продуктивності праці та раціонального використання ресурсів. Зниження собівартості продукції дозволяє підприємству адаптуватися до вимог аграрного ринку, водночас забезпечуючи прибутковість.

Перспективний розвиток сільськогосподарських підприємств тісно пов'язаний із рівнем використання науково-технічного потенціалу: впровадженням інновацій, модернізацією виробництва, комплексною механізацією технологічних процесів. Такі зміни сприяють зростанню продуктивності праці, зменшенню втрат і витрат, і як наслідок – підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Водночас важливим чинником є ефективна державна підтримка аграрного сектору. Йдеться про запровадження інструментів пільгового оподаткування, регулювання цін, кредитування, дотацій, фінансування інновацій. Особливого значення набуває пряма фінансова підтримка виробників молока, м'яса та іншої сировинної продукції, яка спрямовується на вирівнювання закупівельної ціни до відтворювального рівня через спеціальні стабілізаційні фонди.

Формування довгострокової конкурентоспроможності можливе лише за умов створення ефективної системи управління. Така система повинна бути стратегічно орієнтованою, враховувати зовнішнє середовище та внутрішні резерви підприємства, забезпечувати гнучкість у прийнятті управлінських рішень, адаптацію до нестабільності та змін.

Інтеграційні процеси також можуть виступати потужним джерелом конкурентних переваг. Одним із перспективних напрямів є створення кластерів, що об'єднують сільськогосподарських виробників із переробними підприємствами, сприяючи зміцненню горизонтальних і вертикальних зв'язків, оптимізації логістики, підвищенню рентабельності та виходу на нові ринки.

Результати порівняльного аналізу підприємств Вінницької області за методикою інтегрального індексу та бенчмаркінгу свідчать про переваги ТОВ «Органік-Д», яке стабільно утримує лідерські позиції в 2022–2024 роках. ТОВ

«Поділля-Агро» демонструє впевнене друге місце, що підтверджує високий потенціал підприємства, особливо з урахуванням резервів підвищення ефективності управління.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-АГРО»

ТОВ «Поділля-Агро» – це аграрне підприємство, яке займається переважно вирощуванням зернових, технічних культур, овочів, а також частково тваринництвом. Крім того, підприємство надає послуги зі зберігання та переробки сільськогосподарської продукції.

Від часу заснування підприємство активно розвивалося: збільшувало посівні площі та оновлювало техніку. Проте останні роки були складними через вплив негативних зовнішніх факторів. Основні труднощі – це нестабільні закупівельні ціни на агропродукцію, зростання цін на паливо й добрива, порушення логістики, складнощі з отриманням кредитів, зміни в податковому законодавстві та нестабільність валюти.

Аналіз фінансових результатів за останні три роки показав:

- зменшення прибутку від основної діяльності;
- зростання собівартості продукції;
- падіння рівня рентабельності;
- збільшення дебіторської заборгованості;
- зменшення обігових коштів.

На початку 2024 року підприємство опинилося у складному фінансовому становищі, що вимагає впровадження ефективної антикризової системи управління для стабілізації роботи та підвищення його конкурентоспроможності.

Для формування дієвої антикризової стратегії доцільно провести SWOT-аналіз підприємства (табл. 3.1).

Згідно з проведеним аналізом, найбільшу небезпеку для підприємства становлять саме зовнішні загрози, однак значна частина проблем має внутрішній характер, що свідчить про потенціал для внутрішніх організаційних змін і оптимізації.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «Поділля-Агро»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Наявність родючих земель і достатніх посівних площ	Висока собівартість виробництва через дорогі ресурси
Досвід у вирощуванні зернових і технічних культур	Скорочення прибутковості та низька рентабельність
Власні потужності зі зберігання та переробки продукції	Залежність від сезонності та погодних умов
Кваліфікований персонал і досвідчений менеджмент	Високий рівень дебіторської заборгованості
Налагоджені канали збуту продукції	Обмежений доступ до фінансування та кредитів
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Впровадження сучасних агротехнологій і техніки	Зростання вартості енергоносіїв, добрив, ЗЗР
Отримання державної підтримки, участь у програмах дотацій	Волатильність цін на продукцію агросектора
Інтеграція в аграрні кластери, кооперація з переробниками	Порушення логістики та нестабільна транспортна інфраструктура
Розширення напрямів діяльності (переробка, біоенергетика)	Валютні ризики, інфляція, фіскальний тиск
Цифровізація управління та маркетингу	Військові дії та нестабільна геополітична ситуація

Як свідчать дослідження сучасних учених [1; 2; 5; 7; 14], ефективність антикризового управління багато в чому залежить від своєчасної розробки чітко структурованого алгоритму дій, що дозволяє підприємству:

- систематизувати управлінські рішення;
- мінімізувати час реагування на загрози;
- забезпечити прозорість процесів управління;
- мобілізувати ресурси підприємства у разі необхідності.

На основі узагальнення наукових підходів (Шегда А.В. [4]; Слоньовський О. [7]; Липчук В.В. [3]; OECD [26]) пропонується алгоритм антикризового управління для ТОВ «Поділля-Агро».

Алгоритм антикризового управління передбачає проходження

підприємством п'яти основних етапів (рис. 3.1).

Етап 1 Ідентифікація кризових симптомів

На цьому етапі здійснюється:

- моніторинг фінансових показників: ліквідності, платоспроможності, прибутковості;
- аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації;
- виявлення змін у зовнішньому середовищі (законодавчих, ринкових, валютних);
- проведення внутрішнього аудиту бізнес-процесів.

Етап 2 Діагностика причин кризових явищ

Проводиться:

- аналіз витратної структури підприємства;
- оцінка ефективності системи управління запасами;
- аналіз рентабельності виробничих підрозділів;
- виявлення внутрішніх неефективностей;
- аналіз залежності від окремих контрагентів і ринків збуту.

Етап 3 Формування антикризових рішень

На основі отриманих даних розробляються:

- фінансові стратегії стабілізації (реструктуризація кредитних зобов'язань, оптимізація дебіторської заборгованості);
- виробничі стратегії (перегляд структури посівів, оновлення техніки, оптимізація затрат);
- організаційні стратегії (перегляд управлінської структури, впровадження ІТ-систем управління).

Етап 4 Реалізація антикризових заходів

Впровадження запланованих заходів передбачає:

- мобілізацію внутрішніх фінансових резервів;
- активну роботу з постачальниками і покупцями;
- контроль за дотриманням фінансової дисципліни;
- постійний моніторинг виконання запланованих показників.

Етап 5 Моніторинг ефективності

Регулярно проводиться:

- аналіз динаміки фінансових показників;
- оцінка ефективності антикризових рішень;
- коригування планів за необхідності;
- формування нових стратегічних цілей підприємства.

На основі запропонованого алгоритму доцільно виділити основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Диверсифікація продукції

Розширення асортименту виробленої продукції дозволить знизити залежність підприємства від коливань цін на окремі види продукції, що є характерним ризиком для аграрного бізнесу [19].

2. Оптимізація витрат

Передбачається:

- застосування точного землеробства;
- впровадження енергозберігаючих технологій;
- використання сучасних агротехнічних прийомів;
- скорочення непродуктивних витрат.

3. Залучення фінансових ресурсів

Рекомендовано:

- співпраця з державними програмами підтримки аграрного сектору;
- участь у міжнародних грантах та програмах ЄС;
- використання лізингових схем оновлення техніки.

4. Розвиток кадрового потенціалу

Планується:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження мотиваційних програм;
- створення сприятливих умов праці.

5. Вдосконалення маркетингової політики

Пропонується:

- вихід на нові ринки збуту;
- активна участь у виставках, тендерах;

- створення позитивного іміджу підприємства.

6. Впровадження IT-технологій в управління

Передбачає:

- автоматизацію управлінського обліку;
- застосування CRM-систем для роботи з клієнтами;
- впровадження ERP-систем для контролю фінансових потоків.

Очікується, що реалізація запропонованого алгоритму дозволить досягти таких результатів:

- стабілізація фінансового стану підприємства;
- зростання чистого прибутку на 15–20% протягом двох років;
- скорочення витрат на 10–15% за рахунок оптимізації виробництва;
- диверсифікація каналів збуту;
- підвищення ринкової частки підприємства.

Таким чином, запропонований алгоритм антикризового управління для ТОВ «Поділля-Агро» є універсальним інструментом стабілізації діяльності підприємства та основою формування довгострокової конкурентної стратегії.

В основу реалізації антикризової програми ТОВ «Поділля-Агро» покладений антикризовий механізм фінансової стабілізації, а отже адаптацію до змінених умов та використанні змін для подальшого процвітання закладу. Використання цього механізму має забезпечити не виживання підприємства, а й орієнтацію на довгострокове зростання та прибутковість. До найголовніших завдань антикризового менеджменту можна віднести: реалізацію фінансового потенціалу підприємства для забезпечення необхідного рівня прибутковості в умовах циклічного розвитку економіки; забезпечення функціонування на підприємстві ефективної системи фінансового менеджменту та фінансового контролю, як гарантії раціонального використання фінансових ресурсів.

Перед впровадженням превентивних планово-контрольних заходів антикризового управління фінансами підприємства доцільно вирішити низку ключових фінансових завдань. Серед них – стимулювання зростання операційної виручки, удосконалення структури капіталу, а також поліпшення

показників оборотності капіталу за рахунок зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Ефективність реалізації антикризових фінансових заходів базується на дотриманні низки принципів, яких повинен дотримуватись управлінський персонал. До них належать:

- Принцип цільової орієнтації – антикризова програма має бути сформована з урахуванням стратегічних та оперативних цілей конкретного підприємства;
- Принцип фінансового моніторингу – необхідність створення системи постійного спостереження за змінами фінансових показників і зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення ризиків;
- Принцип управлінської превентивності – формування стратегічних планів на основі прогнозування потенційних загроз;
- Принцип фінансової гнучкості – підтримання платоспроможності шляхом стратегічного планування майбутніх грошових потоків та ефективного розподілу ресурсів;
- Принцип економічної доцільності – попередній аналіз очікуваних результатів і витрат, пов'язаних з упровадженням антикризових заходів.

Крім вищеназваних принципів, доцільно дотримуватись загальних засад управління, таких як системність, погодженість, адаптивність, самонавчання, селективність.

Застосування ситуаційного підходу в антикризовому фінансовому менеджменті обумовлюється високим рівнем невизначеності та складністю прогнозування. В таких умовах важливо сформувати декілька альтернативних сценаріїв виходу з кризи, щоб мати змогу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Реалізація ситуаційного підходу передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на нові виклики, зберігаючи стабільність і динамічну рівновагу.

За умов постійної загрози кризових явищ підприємству доцільно орієнтуватися на проблемно-орієнтоване управління, що виконує функцію антикризового механізму. Така система повинна повністю мобілізувати

доступні фінансові ресурси для забезпечення стабільності в умовах зміни зовнішніх обставин. Водночас важливо підтримувати функціонування діагностичної підсистеми, здатної своєчасно виявляти критичні фактори, що формують незадовільний фінансовий стан.

Успішне подолання кризових явищ потребує поєднання антикризового управління з інноваційною діяльністю, спрямованою на створення нових продуктів, послуг, технологій, організаційних форм. Саме інновації стають драйверами оновлення основного капіталу, підвищення ефективності активів і формування передумов фінансового успіху. Інноваційний підхід в антикризовому менеджменті має передбачати постійне впровадження нововведень, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення його технологічного рівня та організаційної структури підприємства.

У контексті вдосконалення управлінської системи ТОВ «Поділля-Агро» з метою підвищення його конкурентоспроможності доцільно здійснити всебічне оцінювання ресурсного потенціалу. Він може бути охарактеризований за допомогою якісних та кількісних показників. До системи таких показників належать:

- Показники обсягу та складу ресурсів, що відображають видову й територіальну структуру;
- Індикатори ефективності використання ресурсів, зокрема:
 - матеріальних – рівень матеріаломісткості, частка відходів;
 - трудових – продуктивність праці, прибуток на одного працівника;
 - фінансових – прибуток, рентабельність, частка власного капіталу, ліквідність, платоспроможність;
 - технічних – фондівдача, рівень завантаження виробничих потужностей;
 - інноваційних – питома вага нових продуктів (послуг) в асортименті.

Ресурси підприємства доцільно систематизувати у вигляді окремих блоків, що буде представлено у відповідній схемі (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Система ресурсів підприємства

Вивчаючи проблему підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідним є формування алгоритму направлених на стабільність його стану. Визначення необхідних головних критеріїв забезпечення стабільності та прибутковості, складових потенціалу підприємства, формуванні моделі виходу на більш високий рівень прибутковості (рис. 3.2).

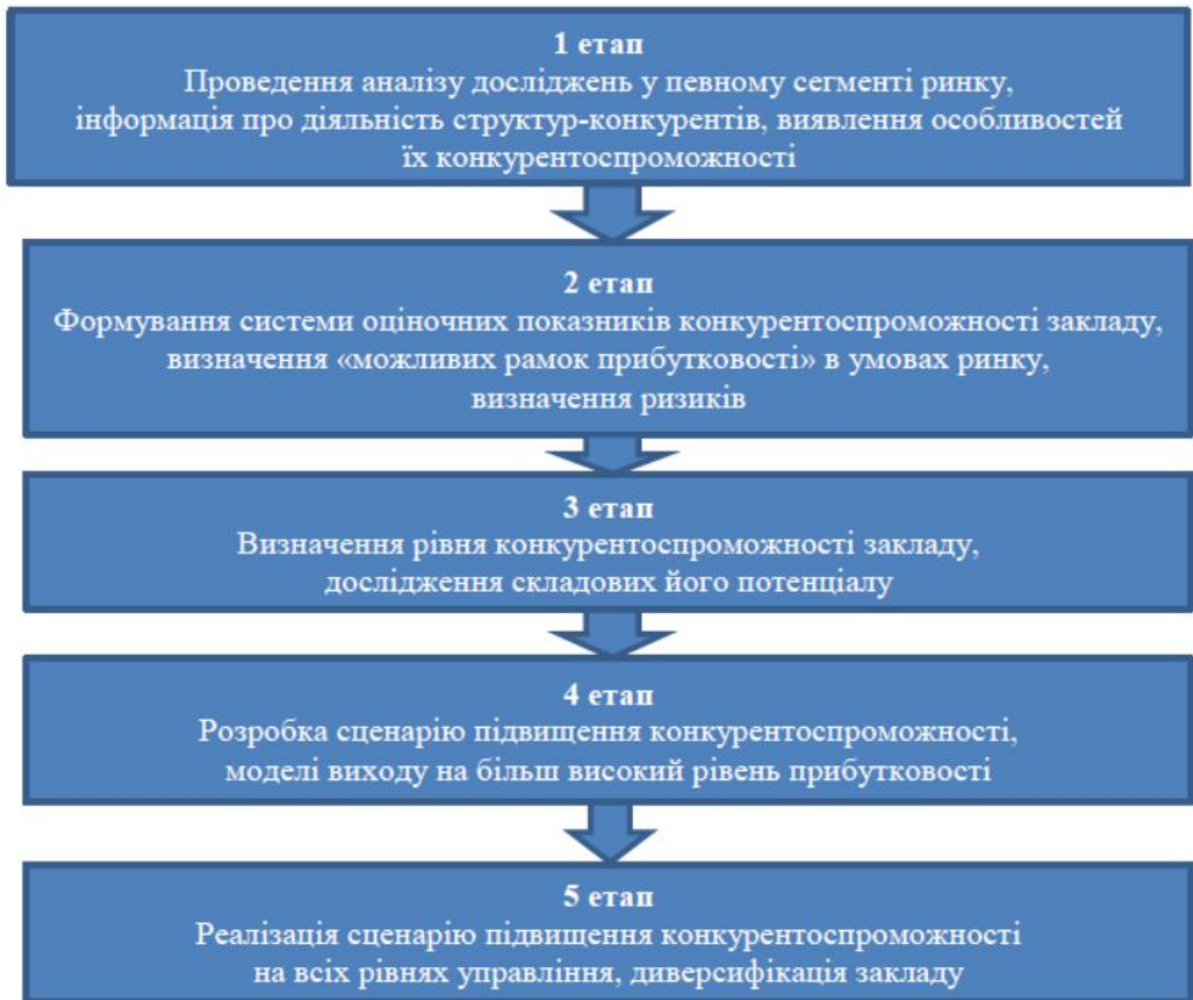


Рис. 3.2. Алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства

У процесі передкризового менеджменту рекомендується розробити систему участі працівників у розподілі прибутків підприємства, акціонуванні за рахунок прибутку підприємства, створити в колективі атмосферу, що стимулює творчий пошук і освоєння нововведень, а у процесі подолання кризи – впровадити систему обов’язкового преміювання за конкретну пропозицію і нововведення. Стимулювати персонал за систематичну роботу в галузі економічної розвідки шляхом значних разових преміювань, а також збільшення частки їхньої участі в майбутніх прибутках [10, с. 57]. Для вирішення складних, комплексних завдань, щодо підвищення конкурентоспроможності закладу, необхідним є максимальна активізація персоналу підприємства у процес його «відновлення».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі проведеного дослідження на тему «Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Поділля-Агро» було детально розглянуто теоретичні засади антикризового менеджменту, проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи антикризового управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Сутність та значення антикризового менеджменту в сучасних умовах господарювання.

Антикризовий менеджмент є важливою складовою системи управління підприємством, яка спрямована на своєчасне виявлення загроз та запобігання кризовим явищам, зменшення їх негативного впливу та забезпечення стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. В сучасних економічних умовах підприємства сільськогосподарської сфери, зокрема ТОВ «Поділля-Агро», особливо вразливі до впливу як зовнішніх (економічних, політичних, соціальних, екологічних), так і внутрішніх (фінансових, організаційних, кадрових) чинників.

Проведений аналіз показав, що підприємство має стабільні виробничі потужності та певний рівень фінансової стійкості. Однак за останні роки спостерігається уповільнення темпів зростання прибутковості, зростання адміністративних та операційних витрат, що вказує на необхідність своєчасного вжиття заходів антикризового характеру. Особливу увагу слід звернути на ефективність використання ресурсного потенціалу, оптимізацію управлінської структури та покращення системи фінансового планування.

На основі проведеного аналізу було запропоновано алгоритм антикризового управління ТОВ «Поділля-Агро», який передбачає комплексний підхід до управління: діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища, ідентифікацію кризових загроз, розробку стратегії стабілізації,

впровадження системи моніторингу та контролю реалізації антикризових заходів. Основними напрямками удосконалення системи управління визначено розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних інформаційних технологій, вдосконалення логістичних процесів та системи внутрішнього контролю.

Запропоновані заходи дозволять суттєво зміцнити конкурентні позиції підприємства шляхом зниження витрат виробництва, підвищення якості продукції, розширення ринків збуту, підвищення мотивації персоналу, підвищення інноваційної активності підприємства та посилення його фінансової стійкості.

З метою ефективного впровадження антикризових заходів на ТОВ «Поділля-Агро» пропонуються наступні конкретні кроки:

1. Організаційні заходи:
 - Перегляд та оптимізація організаційної структури підприємства з метою скорочення управлінських витрат.
 - Формування антикризового комітету, до складу якого увійдуть керівники основних підрозділів, фінансові аналітики, зовнішні консультанти.
 - Визначення чітких зон відповідальності та функціональних обов'язків кожного підрозділу.
2. Фінансові заходи:
 - Вдосконалення системи бюджетування та фінансового планування.
 - Пошук нових джерел фінансування для забезпечення стабільності грошових потоків.
 - Створення фінансового резервного фонду для покриття непередбачених витрат у період кризових явищ.
3. Кадрові заходи:
 - Підвищення кваліфікації персоналу за допомогою тренінгів, навчальних курсів, стажувань.

- Створення ефективної системи мотивації персоналу із застосуванням матеріальних та нематеріальних стимулів.

- Розробка кадрового резерву для своєчасної заміни ключових спеціалістів у випадку кадрових втрат.

4. Маркетингові заходи:

- Проведення активної політики диверсифікації ринків збуту, орієнтація на внутрішній та міжнародний ринки.

- Підвищення якості продукції та розширення асортименту відповідно до запитів споживачів.

- Застосування сучасних засобів просування, включаючи цифровий маркетинг.

5. Інноваційні заходи:

- Впровадження сучасних агротехнологій у виробничі процеси.

- Використання сучасних інформаційно-комунікаційних систем для управління виробництвом, обліком і плануванням.

- Залучення наукових досягнень для підвищення урожайності, поліпшення якості ґрунтів та зниження собівартості продукції.

6. Юридичні та правові заходи:

- Регулярний моніторинг змін у законодавстві України щодо аграрної політики, податкового законодавства, міжнародних стандартів.

- Забезпечення юридичної безпеки господарської діяльності підприємства.

З огляду на результати даного дослідження, перспективними напрямками подальших наукових розробок є:

- формування системи раннього попередження кризових ситуацій на підприємствах аграрного сектору;

- розробка антикризових стратегій із урахуванням цифрової трансформації підприємств;

- дослідження впливу глобальних ризиків на стійкість аграрних підприємств в умовах світових економічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2017. Випуск 3 (6). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017>.
2. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>.
3. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. (2024) Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
4. Бурачек І.В., Біленчук О.О. (2016). Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 14. С. 288-293.
5. Діденко Є.О., Жураківський П.І. (2017) Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
6. Довбня, С., & Красіна, К. (2023). Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
7. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: монографія / Протосвіцька О.І., Федорчук О.М., Свиридовський В.М., Дудченко В.В. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.
8. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. 2020. Вип. 5. С. 45-50.

9. Логоша Р.В., Колесник Т.В. Formation, functioning and development feature of agricultural markets in Ukraine. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 9. С. 7–18. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2019-9-1>
10. Назиров К.З. Сучасні фактори конкурентоспроможності національної економіки. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2014. Вип. 18. ч. 3. С. 159-169.
11. Одінцова О.О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816>
12. Педченко Н.С., Котенко С.І. (2018) Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3. С. 54-58.
13. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.
14. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка. 2015. Вип. 59. ч. 4. С. 80-86.
15. Решетнікова, О. В., Боровик, Т. В., & Сімон, А. О. (2020). Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір, (159), С. 107-110. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-22>
16. Салига К. (2023) Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. Вип. 58. С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102>
17. Серединська В.М., Загородна О.М. (2017). Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. Інфраструктура ринку, Вип. 4. С. 93-98.
18. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117.

- 19.Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. Наука і техніка сьогодні. 2023. 13(27). С. 387–399. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-387-399](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399)
- 20.Філіппова С.В., Харічков С.К., Акулюшина М.О. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія, Київ: «Центр учбової літератури», 2017. 176 с.
- 21.Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С.427-432.
- 22.Ястремська О. М. Методичний інструментарій узгодження рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства на ринку праці. Бізнес Інформ. 2016. Вип. 2. С.227-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_2_34