

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

«Оцінка конкурентних переваг суб'єкту господарювання та обґрунтування
напрямів їх забезпечення»

Виконала здобувачка 4 курсу, групи ЗЕП-22
спеціальності 051 Економіка

Алексєєва Аліна Владиславівна

Керівниця: канд. екон. наук, доцентка

Короленко Ольга Борисівна

Рецензентка д-р екон. наук, професор

Шахно Альона Юріївна

Кривий Ріг
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р екон. наук, проф.
Альона ШАХНО

« ____ » _____ 2026 рік

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачці
Алексеевій Аліні Владиславівні

1. Тема роботи «Оцінка конкурентних переваг суб'єкту господарювання та обґрунтування напрямів їх забезпечення».
Керівниця теми Короленко Ольга Борисівна, канд. екон. наук, доцентка.
Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 року № 148с.
2. Строк подання здобувачкою роботи: 19.06.2026.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентних переваг; офіційні матеріали ПрАТ «ТерА»; фінансова звітність ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 роки; матеріали відкритих інформаційно-аналітичних ресурсів; результати власних розрахунків автора.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади оцінки конкурентних переваг суб'єкта господарювання; загальна характеристика діяльності та аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «ТерА»; оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»; обґрунтування заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства та оцінка їх економічної ефективності.
5. Перелік графічного матеріалу: основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.; аналіз доходів, витрат, фінансових результатів та фінансово-економічного стану ПрАТ «ТерА»; оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» та динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності; запропоновані заходи щодо забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «ТерА» та оцінка їх економічної ефективності.

6. Дата видачі завдання «17» березня 2026 року.

7. Консультація по розділах роботи:

Розділи	Консультантка	Підпис, дата	
		Завдання видала	Завдання прийняла
Розділ 1	доц. Короленко О.Б.	31.03.2026	09.04.2026
Розділ 2	доц. Короленко О.Б.	09.04.2026	19.04.2026
Розділ 3	доц. Короленко О.Б.	19.04.2026	29.04.2026

Нормоконтроль _____

(підпис)

Ольга КОРОЛЕНКО

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапу випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачкою за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 25.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	26.03.2026 – 30.03.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	31.03.2026 – 09.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	10.04.2026 – 19.04.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	20.04.2026 – 29.04.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	30.04.2026 – 04.05.2026	
8	Перевірка роботи керівницею та доопрацювання роботи	05.05.2026 – 18.05.2026	
9	Отримання відгуку керівниці	19.05.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії		

Здобувачка _____

(підпис)

Аліна АЛЕКСЄЄВА

Наукова керівниця _____

(підпис)

Ольга КОРОЛЕНКО

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою
«Оцінка конкурентних переваг суб'єкту господарювання та
обґрунтування напрямів їх забезпечення»

Кваліфікаційна робота: 77 с., 24 табл., 10 рис., 8 формул, 57 джерел, 6 додатків.
Об'єкт дослідження: процес формування та забезпечення конкурентних
переваг суб'єкта господарювання.

Мета роботи: розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо оцінки
конкурентних переваг ПрАТ «ТерА» та обґрунтування напрямів їх забезпечення.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки
конкурентних переваг і конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА».

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення; порівняльний аналіз;
горизонтальний і вертикальний аналіз; коефіцієнтний метод; метод нормування;
інтегральна оцінка; факторний аналіз; кореляційний і регресійний аналіз; табличний
і графічний методи.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз сучасних підходів до визначення
сутності конкурентних переваг підприємства та методів оцінювання
конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. На прикладі ПрАТ «ТерА»
здійснено аналіз доходів, витрат, фінансових результатів, майнового стану,
ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ефективності використання
ресурсів підприємства. Проведено інтегральну оцінку конкурентоспроможності
ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр., виконано факторний і кореляційно-регресійний
аналіз впливу показників діяльності на формування конкурентних переваг
підприємства.

Визначено основні проблеми, що обмежують конкурентоспроможність ПрАТ
«ТерА»: зниження рентабельності продажу, зростання витратного навантаження,
зменшення фондівіддачі та послаблення інтегрального показника
конкурентоспроможності. Обґрунтовано заходи щодо забезпечення конкурентних
переваг підприємства, зокрема оптимізацію виробничих витрат, розвиток продукції з
вищою маржинальністю та скорочення неефективних витрат на збут і логістику.
Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на
прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ
«ТерА».

**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СУБ'ЄКТ
ГОСПОДАРЮВАННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ СТАН,
РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ВИТРАТИ, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК, ФАКТОРНИЙ
АНАЛІЗ, КОРЕЛЯЦІЙНИЙ АНАЛІЗ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.**

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	10
1.1. Економічна сутність конкурентних переваг суб'єкта господарювання та чинники їх формування	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ТерА»	29
2.1. Загальна характеристика діяльності, аналіз доходів, витрат та фінансово-економічного стану ПрАТ «ТерА»	29
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»	46
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ТерА»	55
3.1. Факторний і кореляційний аналіз впливу показників діяльності на конкурентоспроможність ПрАТ «ТерА»	55
3.2. Напрями забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «ТерА» та оцінка їх ефективності	64
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Ринок кондитерської продукції належить до тих сфер, де конкурентна боротьба проявляється одночасно через ціну, якість, асортимент, упаковку, доступність продукції у торговельній мережі та здатність виробника швидко реагувати на зміну споживчих уподобань. Для підприємств цієї галузі нарощування обсягів реалізації саме по собі не є достатньою умовою зміцнення ринкових позицій, оскільки збільшення доходу може супроводжуватися зростанням собівартості, витрат на збут і зниженням прибутковості. Тому оцінка конкурентних переваг має спиратися не лише на загальні характеристики підприємства, а й на систему фінансово-економічних показників, які дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство перетворює свої ресурси у конкурентний результат.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що забезпечення конкурентних переваг потребує комплексного підходу: підприємство має одночасно підтримувати фінансову стійкість, контролювати витрати, забезпечувати прибутковість продажу, ефективно використовувати основні засоби та трудові ресурси. Для ПрАТ «ТерА» така проблема є практично значущою, оскільки підприємство демонструє зростання обсягів реалізації, але потребує оцінки того, чи перетворюється це зростання на посилення конкурентоспроможності.

Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких розкрито сутність конкуренції, конкурентоспроможності підприємства, конкурентних переваг, стратегічного управління та методичних підходів до їх оцінювання. Серед них праці М. Портера, Ф. Котлера, Л. Балабанової, Н. Куденко, З. Шершньової, Ю. Іванова, Н. Тарнавської, О. Янкового та інших дослідників. Разом з тим практичні аспекти оцінювання конкурентних переваг конкретного підприємства потребують подальшого дослідження з урахуванням його фінансово-

економічного стану, ресурсного потенціалу, витратної результативності та динаміки інтегрального показника конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка конкурентних переваг суб'єкта господарювання та обґрунтування напрямів їх забезпечення на прикладі ПрАТ «ТерА».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

дослідити економічну сутність конкурентних переваг суб'єкта господарювання та чинники їх формування;

узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства;

надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «ТерА»;

проаналізувати доходи, витрати, фінансові результати та фінансово-економічний стан підприємства;

оцінити конкурентоспроможність ПрАТ «ТерА» на основі системи коефіцієнтів та інтегрального показника;

провести факторний аналіз впливу основних показників діяльності на результати роботи підприємства;

здійснити кореляційний аналіз зв'язку між інтегральним показником конкурентоспроможності та факторами діяльності підприємства;

обґрунтувати практичні заходи щодо забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «ТерА»;

оцінити економічний ефект від запропонованих заходів та їх вплив на інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки конкурентних переваг і конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» та обґрунтування напрямів їх забезпечення.

Базою дослідження є Приватне акціонерне товариство «ТерА», яке здійснює діяльність у сфері виробництва кондитерської продукції.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: метод теоретичного узагальнення – для розкриття сутності конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства; метод аналізу і синтезу – для дослідження фінансово-економічного стану ПрАТ «ТерА»; горизонтальний і вертикальний аналіз – для оцінки динаміки доходів, витрат, активів і джерел їх формування; коефіцієнтний метод – для розрахунку показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності та ресурсної ефективності; метод нормування – для приведення показників конкурентоспроможності до порівнянного вигляду; інтегральний метод – для узагальненої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства; факторний аналіз – для визначення впливу окремих чинників на зміну чистого доходу та чистого прибутку; кореляційний і регресійний аналіз – для оцінки зв'язку між інтегральним показником конкурентоспроможності та факторами діяльності підприємства; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, навчальна і методична література, нормативно-правові акти України, матеріали офіційного сайту ПрАТ «ТерА», фінансова звітність підприємства за 2023–2025 рр., а також результати власних аналітичних розрахунків автора.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи здобувачем використовувалися сучасні цифрові інструменти для пошуку, систематизації та технічного опрацювання інформації. Використання таких інструментів мало допоміжний характер; остаточний зміст роботи, добір інформаційної бази, виконання розрахунків, інтерпретація результатів і формулювання висновків здійснено здобувачем самостійно.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення прибутковості діяльності ПрАТ «ТерА», оптимізації виробничих і збутових витрат,

ефективнішого використання ресурсів та посилення конкурентних переваг підприємства. Запропонований підхід до інтегральної оцінки конкурентоспроможності може бути використаний для подальшої діагностики конкурентного стану підприємства та обґрунтування управлінських рішень.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення кваліфікаційної роботи були апробовані шляхом підготовки тез доповіді на тему «Формування конкурентних переваг виробничого підприємства та напрями їх забезпечення», опублікованих у матеріалах Міжнародної науково-технічної конференції «Наука, промисловість, суспільство» на базі Криворізького національного університету. У тезах висвітлено питання формування конкурентних переваг виробничого підприємства, визначення чинників, що впливають на його конкурентоспроможність, та обґрунтування напрямів забезпечення стійкої конкурентної позиції суб'єкта господарювання.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді: Короленко О. Б., Алексєєва А. В. Формування конкурентних переваг виробничого підприємства та напрями їх забезпечення. Наука, промисловість, суспільство : матеріали Міжнародної науково-технічної конференції. Кривий Ріг : Криворізький національний університет, 2026. С. 361.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні засади оцінки конкурентних переваг суб'єкта господарювання, розкрито їх економічну сутність, чинники формування та методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. У другому розділі надано загальну характеристику діяльності ПрАТ «ТерА», проведено аналіз доходів, витрат, фінансових результатів і фінансово-економічного стану підприємства, а також здійснено інтегральну оцінку його конкурентоспроможності. У третьому розділі проведено факторний і кореляційний аналіз впливу показників діяльності на конкурентоспроможність ПрАТ «ТерА», обґрунтовано заходи щодо забезпечення конкурентних переваг та визначено їх прогностичний вплив на фінансові результати підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Економічна сутність конкурентних переваг суб'єкта господарювання та чинники їх формування

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання відбувається в умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, зміни споживчих уподобань, зростання вимог до якості продукції та необхідності постійного підвищення ефективності використання ресурсів. За таких умов успішне функціонування підприємства залежить не лише від обсягів виробництва чи реалізації продукції, а й від здатності формувати, підтримувати та розвивати конкурентні переваги.

Конкурентні переваги є однією з ключових категорій економічної науки, стратегічного управління та теорії конкуренції [36, 37; 51; 56]. Їх сутність розкривається через здатність підприємства мати певні позитивні відмінності порівняно з конкурентами, які забезпечують йому кращу ринкову позицію, вищу результативність діяльності, стійкість розвитку та можливість задовольняти потреби споживачів ефективніше, ніж інші учасники ринку.

У науковій літературі поняття конкурентних переваг розглядається з різних позицій [1; 16; 23; 25; 50; 54]. Одні автори акцентують увагу на здатності підприємства досягати нижчих витрат, інші — на унікальності товару, якості, цінності для споживача, ефективності використання ресурсів або компетенціях підприємства. Це пояснюється комплексним характером конкурентних переваг, оскільки вони можуть формуватися як у виробничій, фінансовій, маркетинговій, інноваційній, так і в організаційно-управлінській сфері діяльності підприємства.

Узагальнення основних наукових підходів до визначення сутності

конкурентних переваг наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності конкурентних переваг підприємства

Автор / науковий підхід	Сутність підходу	Значення для оцінки конкурентних переваг підприємства
М. Портер [36, 37]	Конкурентні переваги підприємства формуються через здатність забезпечувати нижчі витрати або диференціювати продукцію порівняно з конкурентами	Дозволяє визначити базові напрями формування переваг: витратне лідерство, диференціація, фокусування
Л. В. Балабанова [1]	Конкурентні переваги розглядаються через поєднання маркетингових, ресурсних, фінансових та управлінських можливостей підприємства	Дає змогу комплексно оцінювати конкурентоспроможність підприємства через внутрішні ресурси та ринкову поведінку
Н. В. Куденко [23]	Конкурентна перевага пов'язується з перевагою підприємства на цільовому ринку та його здатністю краще задовольняти потреби споживачів	Акцентує увагу на ринковому характері переваг, позиціонуванні та взаємодії зі споживачами
З. Є. Шершньова [56]	Конкурентні переваги підприємства залежать від його потенціалу, стратегічного управління та здатності адаптуватися до зовнішнього середовища	Пов'язує конкурентні переваги з потенціалом підприємства і довгостроковим розвитком
Ю. Б. Іванов [16]	Конкурентні переваги розглядаються як результат оцінки, формування та розвитку потенціалу підприємства в конкурентному середовищі	Дозволяє розглядати переваги як керований результат використання ресурсів і можливостей підприємства
Н. П. Тарнавська [51]	Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства пов'язуються з новими проявами конкуренції, розвитком знань, компетенцій і стратегічного управління	Підкреслює необхідність поєднання ресурсного, інноваційного та управлінського підходів до забезпечення конкурентних переваг
А. О. Левицька [25]	Конкурентні переваги досліджуються через їх сутність і джерела формування в умовах функціонування підприємств	Дає можливість виділити джерела формування переваг і використати їх для практичного аналізу підприємства
С. В. Цюцюпа [54]	Конкурентні переваги підприємства розглядаються як умова його функціонування у ринковому середовищі та результат формування і забезпечення певних переваг	Дозволяє пов'язати конкурентні переваги з ринковим середовищем і механізмом їх забезпечення

Продовження табл.1.1.

Автор / науковий підхід	Сутність підходу	Значення для оцінки конкурентних переваг підприємства
А. В. Суханова [50]	Оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує використання системи методичних підходів, критеріїв і модельних показників	Дає підґрунтя для застосування інтегральної оцінки, нормування показників і комплексного аналізу
О. В. Базик [4]	Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів та потребує розробки стратегічних заходів її підвищення	Дає змогу врахувати сучасні умови функціонування підприємств і необхідність практичних заходів посилення конкурентної позиції
Ю. В. Ковтуненко, Я. В. Колісніченко [19]	Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають враховувати специфіку діяльності, систему показників і можливість комплексної діагностики	Підсилює методичне обґрунтування вибору груп показників та інтегральної оцінки
М. Ханенко [53]	Конкурентоспроможність підприємства розглядається через теоретичні засади, чинники формування та необхідність забезпечення стійкого розвитку	Дозволяє використати сучасний підхід до зв'язку конкурентоспроможності, факторів впливу та розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових підходів до визначення конкурентних переваг підприємства.

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що конкурентні переваги не можна розглядати лише як окрему характеристику продукції або як наслідок низьких витрат. Вони мають комплексний характер і формуються в результаті взаємодії ресурсів, компетенцій, управлінських рішень, ринкової поведінки, фінансового стану та здатності підприємства створювати цінність для споживача [4; 19; 50; 53].

У межах даної роботи конкурентні переваги суб'єкта господарювання доцільно розглядати як сукупність позитивних відмінностей підприємства від конкурентів, які забезпечують йому здатність ефективно функціонувати на ринку, отримувати прибуток, підтримувати попит на продукцію та формувати передумови для стійкого розвитку.

Конкурентні переваги тісно пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства, але ці поняття не є тотожними [18; 49; 57].

Конкурентоспроможність характеризує загальну здатність підприємства успішно діяти в конкурентному середовищі, тоді як конкурентні переваги виступають основою такої здатності. Іншими словами, конкурентні переваги є чинниками, що формують конкурентоспроможність, а конкурентоспроможність є результатом їх реалізації у господарській діяльності.

Взаємозв'язок між конкурентним потенціалом, конкурентними перевагами, конкурентоспроможністю та конкурентною позицією підприємства доцільно подати у вигляді схеми.

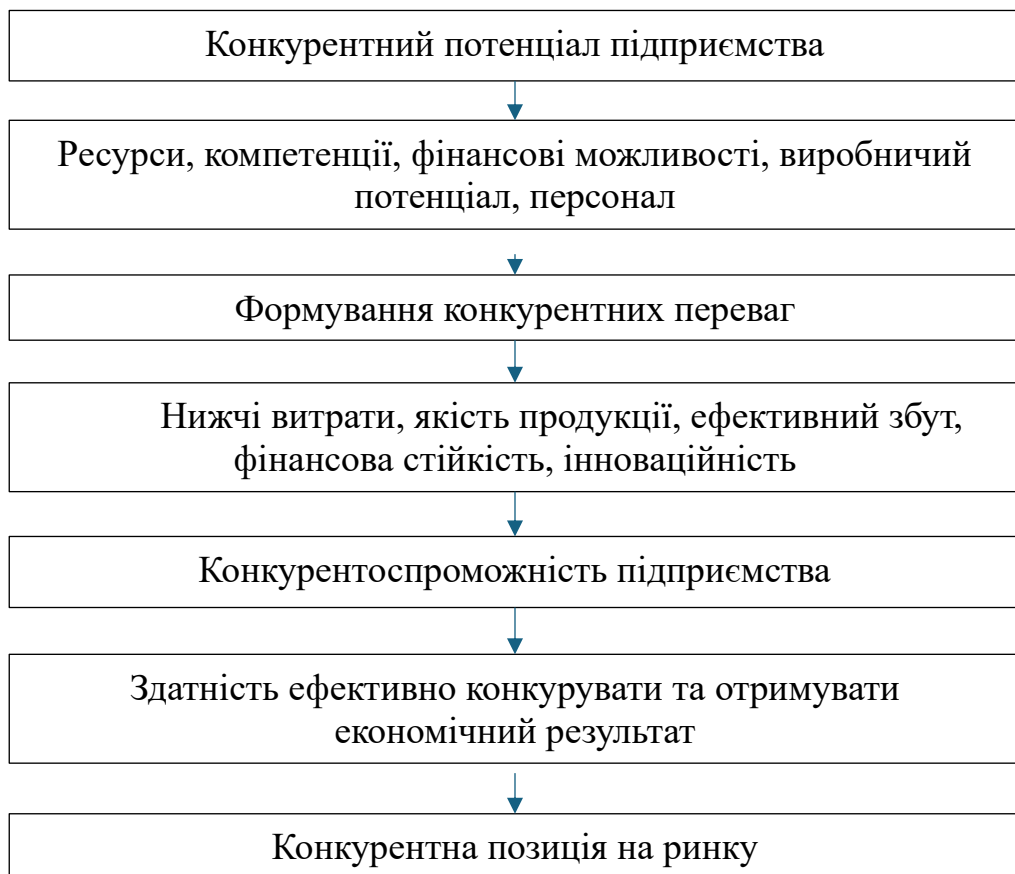


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок конкурентного потенціалу, конкурентних переваг, конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства

Як видно з рисунка 1.1, конкурентні переваги формуються на основі конкурентного потенціалу підприємства, але не є його автоматичним

наслідком. Підприємство може мати значні ресурси, основні засоби, персонал і фінансові можливості, однак вони перетворюються на конкурентні переваги лише за умови ефективного використання. Саме тому при оцінці конкурентних переваг важливо аналізувати не тільки наявність ресурсів, а й результативність їх використання.

За джерелами формування конкурентні переваги поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні конкурентні переваги формуються безпосередньо в межах підприємства і пов'язані з ефективністю його господарської діяльності. До них належать фінансова стійкість, прибутковість, ефективне використання активів, продуктивність праці, низький рівень витрат, сучасна виробнича база, організація управління та здатність підприємства до інноваційного розвитку. Зовнішні конкурентні переваги проявляються у взаємодії підприємства з ринком. Вони пов'язані з іміджем підприємства, впізнаваністю торговельної марки, лояльністю споживачів, якістю обслуговування, ефективністю каналів збуту, доступністю продукції для покупців, репутацією та здатністю підприємства швидко реагувати на зміну попиту [25; 54].

За характером прояву конкурентні переваги можна поділити на цінові та нецінові. Цінові переваги базуються на можливості підприємства пропонувати продукцію за привабливішою ціною без втрати прибутковості. Їх основою є оптимізація собівартості, контроль витрат, ефективна закупівельна політика, економне використання сировини та енергоресурсів. Нецінові переваги пов'язані з якістю продукції, унікальністю асортименту, дизайном, упаковкою, сервісом, брендом, репутацією та маркетинговою активністю.

Для виробничих підприємств важливе значення мають ресурсні конкурентні переваги. Вони пов'язані з наявністю та ефективним використанням матеріальних, трудових, фінансових і виробничих ресурсів. Наприклад, сучасне обладнання саме по собі ще не гарантує конкурентної переваги. Воно стає її джерелом лише тоді, коли забезпечує підвищення продуктивності, поліпшення якості продукції, зниження витрат або збільшення обсягів реалізації.

Фінансова стійкість також є важливою передумовою формування конкурентних переваг. Підприємство з високою часткою власного капіталу має більше можливостей для самостійного фінансування розвитку, оновлення основних засобів, розширення асортименту, підтримання стабільної збутової політики та протидії несприятливим змінам зовнішнього середовища. Водночас фінансова стійкість має доповнюватися прибутковістю, оскільки лише наявність власного капіталу не гарантує ефективної діяльності.

Прибутковість є однією з ключових ознак реальної конкурентної переваги. Підприємство може нарощувати чистий дохід, збільшувати активи та розширювати виробничу базу, але якщо це не супроводжується зростанням прибутку і рентабельності, його конкурентні переваги не можна вважати стійкими. Саме тому в практичному аналізі конкурентоспроможності важливо оцінювати не лише масштаб діяльності, а й здатність підприємства перетворювати дохід у прибуток [3; 29; 55].

Витратна ефективність є ще одним важливим чинником формування конкурентних переваг. У сучасних умовах зростання вартості сировини, енергоресурсів, логістики та оплати праці підприємства повинні постійно контролювати собівартість продукції. Зростання витрат без відповідного приросту доходу й прибутку послаблює конкурентну позицію, обмежує можливості цінової конкуренції та знижує фінансову результативність.

Для підприємств харчової та кондитерської промисловості особливе значення мають якість продукції, стабільність виробництва, безпечність, асортимент, упаковка, смакові характеристики, доступність у торговельній мережі та довіра споживачів. У цій сфері конкурентні переваги формуються не лише за рахунок ціни, а й завдяки поєднанню якості, бренду, збутової активності, виробничої стабільності та здатності підприємства підтримувати попит на продукцію.

Основні чинники формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання наведено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Чинники формування конкурентних переваг суб’єкта господарювання

Рисунок 1.2 показує, що конкурентні переваги підприємства формуються під впливом комплексу взаємопов’язаних чинників. Жоден із них не може забезпечити стійку конкурентну позицію ізольовано від інших. Наприклад, зростання виробничого потенціалу має позитивне значення лише за умови ефективного використання основних засобів, контролю собівартості, достатньої прибутковості та наявності стабільних каналів збуту. Тому оцінка конкурентних переваг повинна мати комплексний характер.

Конкурентні переваги можуть бути короткостроковими та довгостроковими. Короткострокові переваги часто виникають унаслідок тимчасових ринкових умов, цінових акцій, вигідних договорів або ситуативного зниження витрат. Довгострокові переваги формуються складніше і базуються на стабільній якості продукції, фінансовій стійкості, сильному бренді, ефективній системі управління, інноваційності та здатності підприємства постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємство повинно

не лише реагувати на дії конкурентів, а й формувати власну стратегічну поведінку. Така поведінка має передбачати аналіз ринку, оцінку сильних і слабких сторін підприємства, визначення ключових факторів успіху, вибір конкурентної стратегії, обґрунтування ресурсного забезпечення та постійний контроль результативності.

Отже, конкурентні переваги суб'єкта господарювання є комплексною економічною категорією, яка відображає позитивні відмінності підприємства від конкурентів і забезпечує його здатність ефективно функціонувати на ринку. Їх формування залежить від фінансової стійкості, прибутковості, витратної ефективності, виробничого потенціалу, трудових ресурсів, збутової активності, якості продукції, інноваційності та здатності підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища. Для практичного дослідження конкурентних переваг необхідно використовувати систему методичних підходів, які дозволяють кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити напрями її підвищення. Саме такі підходи розглядаються у наступному підпункті роботи.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства є важливим етапом економічної діагностики, оскільки дозволяє визначити реальний стан суб'єкта господарювання, виявити його сильні та слабкі сторони, оцінити рівень використання ресурсного потенціалу та обґрунтувати напрями подальшого розвитку. У практичній діяльності підприємства конкурентні переваги не можуть бути визначені лише на основі загального опису продукції або ринкової позиції. Вони потребують кількісного та якісного оцінювання за системою взаємопов'язаних показників [6; 12; 19;

50].

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства відрізняються за метою, складом показників, глибиною аналізу, рівнем формалізації та можливістю використання результатів для прийняття управлінських рішень. Одні методи орієнтовані на аналіз фінансово-економічного стану підприємства, інші — на порівняння з конкурентами, оцінювання товару, позиції на ринку, маркетингової активності або стратегічного потенціалу.

Узагальнення основних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методичний підхід	Сутність підходу	Переваги	Обмеження
Порівняльний підхід	Передбачає зіставлення показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями	Дозволяє визначити місце підприємства серед конкурентів	Потребує достовірної інформації про конкурентів
Ресурсний підхід	Оцінює конкурентоспроможність через наявність і ефективність використання ресурсів підприємства	Дає змогу виявити внутрішні джерела конкурентних переваг	Не завжди враховує ринкову реакцію споживачів
Фінансово-економічний підхід	Базується на аналізі фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, ділової активності та прибутковості	Має чітку кількісну базу і може бути застосований за даними фінансової звітності	Не охоплює повною мірою якість продукції, бренд і ринкову поведінку
Маркетинговий підхід	Оцінює конкурентні переваги через асортимент, ціну, якість, збут, просування, лояльність споживачів	Враховує ринкову складову конкурентоспроможності	Часто потребує експертних оцінок або маркетингових досліджень
Експертний підхід	Передбачає оцінювання конкурентоспроможності за допомогою бальної шкали та думок фахівців	Дає змогу врахувати якісні характеристики, які складно виміряти	Має елемент суб'єктивності

Продовження табл. 1.2

Методичний підхід	Сутність підходу	Переваги	Обмеження
Матричний підхід	Використовує матриці стратегічного аналізу: SWOT, BCG, матрицю конкурентного профілю тощо	Зручний для стратегічного узагальнення результатів	Не завжди дає точну кількісну оцінку
Інтегральний підхід	Передбачає об'єднання системи показників у загальний інтегральний індекс конкурентоспроможності	Дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку конкурентоспроможності	Потребує правильного вибору показників і способу нормування
Економіко-математичний підхід	Використовує факторний, кореляційний, регресійний аналіз, моделювання, прогнозування	Дозволяє оцінити вплив факторів на конкурентоспроможність	Потребує достатньої кількості даних і коректної інтерпретації результатів

Джерело: узагальнено автором.

Аналіз наведених підходів показує, що жоден із них не є універсальним. Вибір методики залежить від мети дослідження, наявної інформаційної бази, особливостей підприємства та галузі. Якщо дослідження спрямоване на оцінку конкурентоспроможності конкретного підприємства за даними фінансової звітності, доцільним є використання фінансово-економічного, ресурсного та інтегрального підходів. Саме вони дозволяють кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності та визначити чинники, які впливають на її зміну.

У практиці економічного аналізу конкурентоспроможність підприємства доцільно оцінювати за такими основними напрямками:

- фінансова стійкість і ліквідність;
- прибутковість та ефективність діяльності;
- виробничо-ресурсний потенціал;
- витратна конкурентоспроможність;
- збутова активність;
- трудова активність;
- інвестиційна та інноваційна спроможність.

Для підприємств виробничої сфери особливе значення мають показники, які характеризують здатність підприємства забезпечувати стабільну діяльність, ефективно використовувати основні засоби, контролювати витрати та отримувати прибуток. Тому оцінювання конкурентоспроможності не може обмежуватися лише аналізом чистого доходу або прибутку. Необхідно визначати, за рахунок яких ресурсів і витрат формується фінансовий результат, чи є підприємство фінансово стійким, наскільки ефективно воно використовує активи, персонал і виробничу базу. Послідовність оцінювання конкурентоспроможності підприємства наведено на рисунку 1.3.

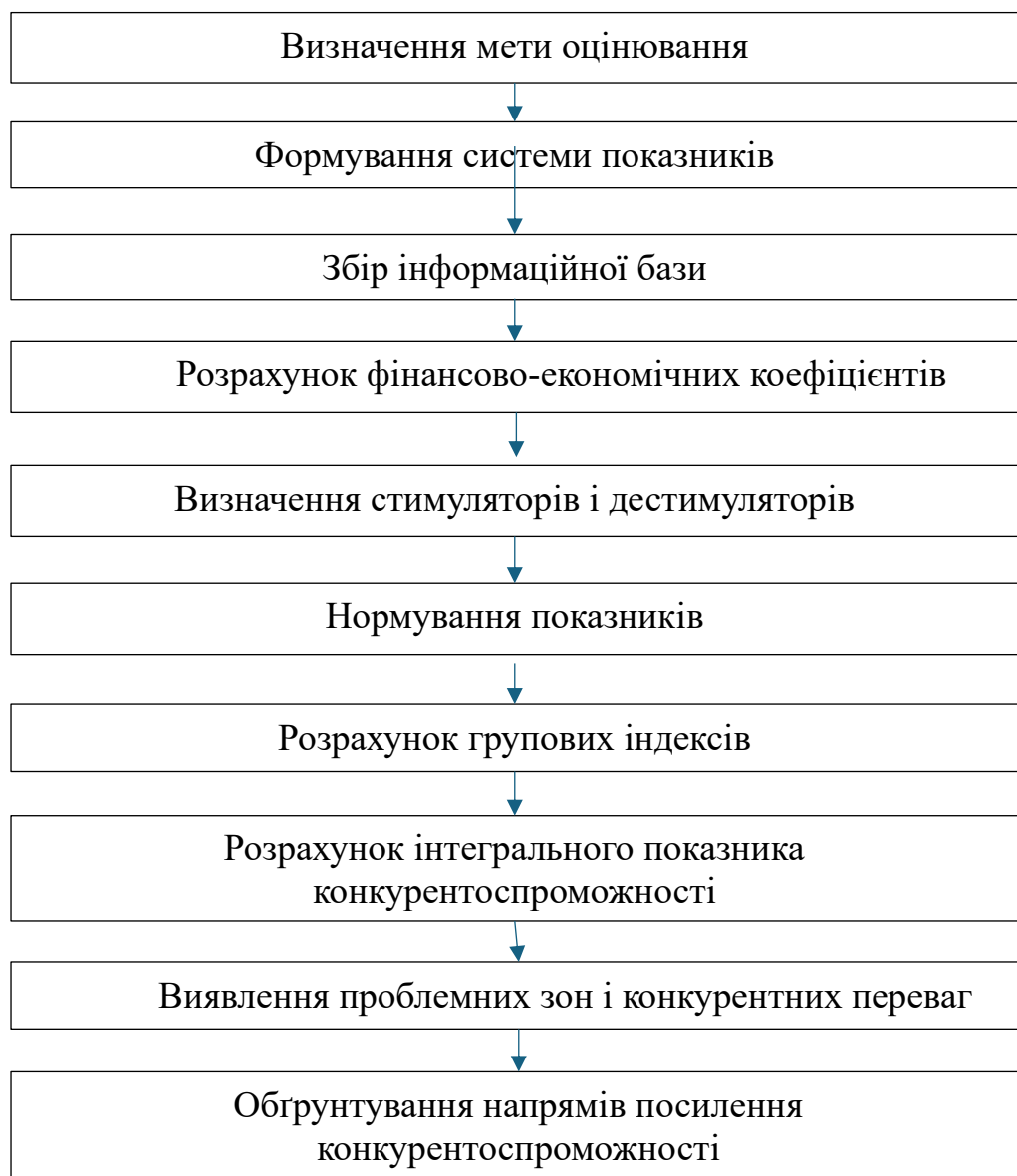


Рисунок 1.3 – Послідовність оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Як видно з рисунка 1.3, оцінювання конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися поетапно. Спочатку визначається мета аналізу та формується система показників, які найбільш повно характеризують конкурентні переваги підприємства. Після цього проводиться розрахунок коефіцієнтів, їх нормування та узагальнення в інтегральний показник. Завершальним етапом є інтерпретація результатів і визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Важливою умовою об'єктивної оцінки є правильний вибір показників. Вони мають відповідати таким вимогам: відображати сутність конкурентоспроможності, бути доступними для розрахунку, мати економічний зміст, забезпечувати можливість порівняння в динаміці та дозволяти виявити сильні й слабкі сторони підприємства.

У межах фінансово-економічного підходу до оцінювання конкурентоспроможності доцільно використовувати такі групи показників.

Перша група — показники фінансової стійкості та ліквідності. Вони характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання, підтримувати платоспроможність і мати достатню частку власного капіталу. До таких показників належать коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності. Високий рівень фінансової стійкості є важливою конкурентною перевагою, оскільки дозволяє підприємству самостійно фінансувати розвиток і зменшує залежність від зовнішніх кредиторів.

Друга група — показники ефективності та прибутковості діяльності. Вони дозволяють оцінити, наскільки результативно підприємство перетворює доходи, активи та власний капітал у прибуток. До цієї групи належать чиста рентабельність продажу, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, оборотність активів. Ці показники є особливо важливими, оскільки зростання обсягів реалізації без достатньої прибутковості не може забезпечити стійких конкурентних переваг.

Третя група – показники виробничо-ресурсної конкурентоспроможності.

Вони характеризують ефективність використання основних засобів, власного капіталу та трудових ресурсів. До них належать фондвіддача, продуктивність праці, прибуток на одного працівника, капіталовіддача власного капіталу. Для виробничих підприємств ця група має особливе значення, оскільки саме виробничо-ресурсний потенціал визначає можливості стабільного випуску продукції, оновлення асортименту, підтримання якості та зниження витрат.

Четверта група – показники витратної конкурентоспроможності. Вони показують, наскільки витратною є діяльність підприємства та який рівень витрат припадає на одиницю доходу. До цієї групи належать витрати на 1 грн чистого доходу, частка витрат на збут у чистому доході, частка адміністративних витрат у чистому доході. Зменшення цих показників позитивно впливає на конкурентоспроможність, оскільки дозволяє підприємству підвищувати прибутковість і мати більше можливостей для цінової конкуренції.

Оскільки показники конкурентоспроможності мають різні одиниці виміру, їх не можна безпосередньо додавати або порівнювати між собою. Для цього використовується нормування. Нормування дозволяє привести всі показники до порівнянного вигляду та визначити, наскільки значення кожного показника наближене до найкращого рівня за досліджуваний період [19; 50; 57].

Для показників-стимуляторів, зростання яких позитивно впливає на конкурентоспроможність, нормоване значення можна визначити за формулою:

$$K_n = K_f / K_{\text{макс}}, (1.1)$$

де K_n – нормоване значення показника;

K_f – фактичне значення показника за відповідний період;

$K_{\text{макс}}$ – максимальне значення показника за досліджуваний період.

Для показників-дестимуляторів, зростання яких негативно впливає на конкурентоспроможність, нормоване значення доцільно визначати за формулою:

$$K_n = K_{\min} / K_f, (1.2)$$

де K_{\min} – мінімальне значення показника за досліджуваний період;

K_f – фактичне значення показника за відповідний період.

До показників-стимуляторів належать коефіцієнти ліквідності, автономії, рентабельності, оборотності, фондівдачі, продуктивності праці, прибутку на одного працівника. Чим вищими є ці показники, тим кращими є конкурентні можливості підприємства. До показників-дестимуляторів належать витрати на 1 грн чистого доходу, частка витрат на збут, частка адміністративних витрат. Їх зростання свідчить про збільшення витратного навантаження та послаблення конкурентних переваг.

Після нормування показники доцільно об'єднати у групові індекси. Кожен груповий індекс визначається як середнє арифметичне нормованих показників відповідної групи:

$$I_i = \sum K_n / n, (1.3)$$

де I_i – груповий індекс конкурентоспроможності за j -ю групою показників;

K_n – нормоване значення окремого показника;

n – кількість показників у відповідній групі.

Загальний інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства можна розрахувати як середнє арифметичне групових індексів:

$$IK = (I_{fc} + I_{ep} + I_{vr} + I_{vk}) / 4, (1.4)$$

де IK – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

I_{fc} – індекс фінансової стійкості та ліквідності;

I_{ep} – індекс ефективності й прибутковості діяльності;

I_{vr} – індекс виробничо-ресурсної конкурентоспроможності;

I_{vk} – індекс витратної конкурентоспроможності.

Інтегральний показник конкурентоспроможності набуває значень від 0 до 1. Чим ближче його значення до 1, тим вищим є рівень

конкурентоспроможності підприємства. Зниження інтегрального показника в динаміці свідчить про послаблення конкурентних позицій і необхідність пошуку напрямів підвищення ефективності діяльності.

Для інтерпретації результатів інтегральної оцінки доцільно використовувати орієнтовну шкалу, наведену в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Шкала інтерпретації інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства

Значення інтегрального показника	Рівень конкурентоспроможності	Характеристика стану підприємства
0,80–1,00	Високий	Підприємство має сильні конкурентні позиції, ефективно використовує ресурси, забезпечує достатню прибутковість і фінансову стійкість
0,60–0,79	Достатній	Підприємство зберігає конкурентний потенціал, але має окремі проблеми у сфері витрат, прибутковості або ефективності використання ресурсів
0,40–0,59	Середній	Конкурентоспроможність є нестійкою, наявні суттєві проблеми у фінансовому стані, витратах або ресурсній ефективності
0,20–0,39	Низький	Підприємство має слабкі конкурентні позиції, потребує суттєвого перегляду стратегії та системи управління
0,00–0,19	Критичний	Підприємство перебуває у зоні високого ризику втрати конкурентних позицій

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення методичних підходів до інтегральної оцінки конкурентоспроможності.

Інтегральна оцінка дозволяє не лише визначити загальний рівень конкурентоспроможності, а й виявити, які саме складові потребують покращення. Наприклад, підприємство може мати достатню фінансову стійкість, але втрачати конкурентні позиції через зниження рентабельності, зростання собівартості або неефективне використання основних засобів. Тому інтегральний показник має розглядатися не ізольовано, а разом із груповими індексами та окремими коефіцієнтами.

Окрім інтегрального оцінювання, важливим елементом методики є факторний аналіз. Він дозволяє визначити, які саме чинники вплинули на зміну результативних показників. У контексті оцінки конкурентних переваг доцільно

аналізувати вплив чисельності працівників і продуктивності праці на чистий дохід, а також вплив чистого доходу та рентабельності продажу на чистий прибуток. Такі моделі дозволяють з'ясувати, чи є зростання результатів діяльності наслідком розширення масштабів діяльності, чи підвищення ефективності [3; 11; 27; 29; 55].

Для оцінки впливу трудових факторів на чистий дохід може бути використана модель:

$$\text{ЧД} = \text{Ч} \times \text{ПП}, (1.5)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

Ч – середньооблікова чисельність працівників;

ПП – продуктивність праці одного працівника.

Для оцінки впливу прибутковості продажу на чистий прибуток доцільно застосовувати модель:

$$\text{ЧП} = \text{ЧД} \times \text{Рпр}, (1.6)$$

де ЧП – чистий прибуток;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

Рпр – чиста рентабельність продажу.

Застосування факторного аналізу дозволяє визначити, за рахунок чого змінюється результат діяльності підприємства: за рахунок приросту доходу, зміни чисельності працівників, підвищення продуктивності праці або зміни рентабельності. Це важливо для обґрунтування реальних управлінських рішень, оскільки різні фактори потребують різних заходів впливу.

Для поглиблення аналізу конкурентних переваг доцільно використовувати кореляційний аналіз. Він дозволяє встановити силу та напрям зв'язку між результативним показником конкурентоспроможності та окремими факторами діяльності підприємства. У разі якщо результативним показником є інтегральний показник конкурентоспроможності, факторними ознаками можуть виступати чистий дохід, чистий прибуток, рентабельність

продажу, фондівдача, продуктивність праці, витрати на 1 грн чистого доходу, ліквідність і фінансова автономія [3; 27; 29; 55].

Коефіцієнт парної кореляції може бути визначений за формулою:

$$r = \Sigma((x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})) / \sqrt{(\Sigma(x_i - \bar{x})^2 \times \Sigma(y_i - \bar{y})^2)}, (1.7)$$

де r – коефіцієнт парної кореляції;

x_i – значення факторного показника;

y_i – значення результативного показника;

\bar{x} , \bar{y} – середні значення відповідних показників.

Значення коефіцієнта кореляції перебуває в межах від -1 до +1. Якщо коефіцієнт наближається до +1, це свідчить про тісний прямий зв'язок між показниками. Якщо він наближається до -1, зв'язок є тісним, але оберненим. Якщо значення коефіцієнта близьке до 0, зв'язок між показниками є слабким або відсутнім.

Для інтерпретації сили кореляційного зв'язку доцільно використовувати таку орієнтовну шкалу:

Таблиця 1.4 – Інтерпретація сили кореляційного зв'язку

Значення коефіцієнта кореляції	Характеристика зв'язку
0,00–0,30	слабкий зв'язок
0,31–0,50	помірний зв'язок
0,51–0,70	помітний зв'язок
0,71–0,90	тісний зв'язок
0,91–1,00	дуже тісний зв'язок

Джерело: узагальнено автором.

Кореляційний аналіз у межах дипломного дослідження має важливе прикладне значення, оскільки дозволяє підтвердити, які фактори найбільш суттєво пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства. Водночас при обмеженій кількості спостережень результати кореляційного аналізу слід розглядати як допоміжний аналітичний інструмент, а не як повноцінну статистично стійку прогнозну модель. У такому випадку кореляційний аналіз

використовується для підтвердження висновків фінансового та факторного аналізу.

Поряд із кореляційним аналізом може бути використаний елемент регресійного моделювання. Парна регресійна модель дозволяє описати залежність результативного показника від одного фактора у вигляді рівняння:

$$Y = a_0 + a_1X, (1.8)$$

де Y – результативний показник;

X – факторний показник;

a_0 – вільний член рівняння;

a_1 – коефіцієнт регресії, який показує напрям і величину впливу фактору.

У контексті оцінки конкурентоспроможності підприємства регресійне моделювання може бути використане для оцінки залежності інтегрального показника конкурентоспроможності від рентабельності продажу, фондівіддачі або витрат на 1 грн чистого доходу. Такі моделі дозволяють не лише описати зв'язок між показниками, а й обґрунтувати напрями управлінського впливу.

Отже, методика оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства повинна мати комплексний характер і поєднувати фінансово-економічний, ресурсний, інтегральний та економіко-математичний підходи. Найбільш доцільним для цілей даного дослідження є використання системи показників, їх нормування, розрахунок групових індексів та інтегрального показника конкурентоспроможності. Для поглиблення аналізу доцільно застосовувати факторний і кореляційний аналіз, які дозволяють визначити, які саме чинники найбільше впливають на формування конкурентних переваг підприємства. Запропонований методичний підхід буде використано у наступних розділах роботи для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» та обґрунтування напрямів забезпечення його конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПрАТ «ТерА»

2.1. Загальна характеристика діяльності, аналіз доходів, витрат та фінансово-економічного стану ПрАТ «ТерА»

Приватне акціонерне товариство «ТерА» є суб'єктом господарювання, що функціонує у сфері виробництва кондитерської продукції. Підприємство зареєстроване у м. Тернопіль за адресою: вул. Пирогова, буд. 11. За організаційно-правовою формою підприємство є приватним акціонерним товариством. Відповідно до фінансової звітності, код підприємства за ЄДРПОУ — 00375697. У 2023 р. середньооблікова кількість працівників становила 188 осіб, у 2024 р. — 174 особи, а у 2025 р. — 210 осіб, що свідчить про зміну масштабів трудового потенціалу підприємства протягом досліджуваного періоду.

ПрАТ «ТерА» працює на ринку кондитерських виробів, який характеризується високим рівнем конкуренції, значною залежністю від купівельної спроможності споживачів, цін на сировину, енергоресурси, логістичних витрат і здатності підприємства підтримувати стабільну якість продукції. Для підприємств цієї галузі конкурентні переваги формуються не лише за рахунок асортименту, ціни та якості продукції, а й через ефективність використання виробничих ресурсів, фінансову стійкість, прибутковість, гнучкість збутової політики та здатність оновлювати виробничу базу.

З огляду на тему дипломної роботи, аналіз діяльності ПрАТ «ТерА» доцільно розпочати з оцінки доходів, витрат і фінансових результатів, оскільки саме ці показники відображають результативність господарської діяльності підприємства та створюють економічну основу для формування й підтримання його конкурентних переваг.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів, витрат і фінансових результатів ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024/2023, +/-	Темп зміни 2024/2023, %	Відхилення 2025/2024, +/-	Темп зміни 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	305 277	371 763	514 736	66486	121,78	142 973	138,46
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	176 745	214 016	334 557	37271	121,09	120 541	156,32
Валовий прибуток, тис. грн	128 532	157 747	180 179	29215	122,73	22 432	114,22
Інші операційні доходи, тис. грн	7 447	5 805	11 201	-1642	77,95	5 396	192,95
Адміністративні витрати, тис. грн	58 020	48 723	70 823	-9 297	83,98	22 100	145,36
Витрати на збут, тис. грн	14 675	42 114	60 571	27 439	286,98	18 457	143,83
Інші операційні витрати, тис. грн	5 109	4 947	4 306	-162	96,83	-641	87,04
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн	58 175	67 768	55 680	9 593	116,49	-12 088	82,16
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн	58 175	67 767	56 852	9 592	116,49	-10 915	83,89
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	47 703	55 569	46 615	7 866	116,49	-8 954	83,89

Джерело: складено за фінансовою звітністю ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Дані таблиці 2.1 свідчать, що протягом 2023–2025 рр. ПрАТ «ТерА» істотно наростило обсяги реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації у 2023 р. становив 30577 тис. грн, у 2024 р. зріс до 371763 тис. грн, а у 2025 р. досяг 514736 тис. грн. Загальне збільшення чистого доходу за два роки становило 2094592 тис. грн, темп зростання за два роки – 168,61 %, тобто приріст 68,61 %.. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про розширення масштабів операційної діяльності підприємства, посилення його присутності на ринку та зростання обсягів реалізації продукції.

Разом з тим, зростання доходу супроводжувалося суттєвим збільшенням собівартості реалізованої продукції. У 2024 р. собівартість зросла на 85484 тис. грн, або на 66,51 %, а у 2025 р. – ще на 120541 тис. грн, або на 56,32 %. Темпи зростання собівартості у 2024 р. були значно вищими за темпи зростання чистого доходу, що негативно вплинуло на маржинальність діяльності підприємства. Якщо чистий дохід у 2024 р. зріс на 32,91 %, то собівартість – на 66,51 %. Це означає, що частина потенційного ефекту від збільшення реалізації була поглинута зростанням виробничих витрат.

Валовий прибуток підприємства мав позитивну динаміку, але темпи його зростання були значно нижчими порівняно з темпами зростання чистого доходу. У 2023 р. валовий прибуток становив 18532 тис. грн, у 2024 р. – 157747 тис. грн, у 2025 р. – 180179 тис. грн. Отже, за 2023–2025 рр. валовий прибуток збільшився на 29215 тис. грн, або на 22,76 %. Це свідчить, що підприємство змогло забезпечити приріст валового фінансового результату, однак резерви підвищення ефективності виробництва залишаються значними, насамперед у частині контролю собівартості продукції.

Особливої уваги потребує динаміка витрат на збут. У 2023 р. вони становили 14675 тис. грн, у 2024 р. зросли до 42114 тис. грн, а у 2025 р. – до 60571 тис. грн. Тобто за два роки витрати на збут збільшилися більш ніж у чотири рази. З одного боку, така динаміка може бути пов'язана з активізацією реалізаційної діяльності, розширенням каналів збуту, логістичними витратами та просуванням продукції. З іншого боку, настільки швидке зростання

збутових витрат створює ризик зниження операційної ефективності, якщо воно не супроводжується пропорційним приростом прибутку.

Адміністративні витрати у 2024 р. зменшилися порівняно з 2023 р. на 9297 тис. грн, або на 16,02 %, однак у 2025 р. зросли до 70823 тис. грн. Це свідчить про нестабільність управлінських витрат і потребує додаткової уваги при формуванні напрямів забезпечення конкурентних переваг, оскільки адміністративні витрати прямо впливають на операційний фінансовий результат.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 р. зріс із 58175 тис. грн до 67768 тис. грн, тобто на 9593 тис. грн, або на 16,49 %. Однак у 2025 р. він знизився до 55680 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку: у 2024 р. чистий прибуток збільшився до 55569 тис. грн, але у 2025 р. зменшився до 46615 тис. грн. Отже, незважаючи на суттєве зростання чистого доходу, підприємство не змогло забезпечити відповідне зростання кінцевого фінансового результату.

Для наочного відображення співвідношення між динамікою чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку ПрАТ «ТерА» доцільно представити їх у графічній формі. Такий підхід дозволяє простежити, чи супроводжується зростання обсягів реалізації відповідним зростанням кінцевого фінансового результату.

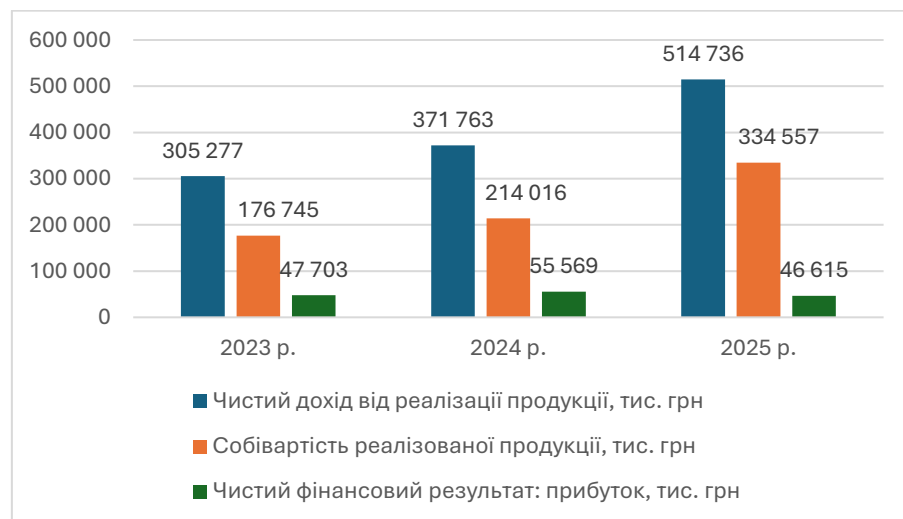


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу, собівартості та чистого прибутку ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр., тис. грн

Як видно з рисунка 2.1, у 2023–2025 рр. чистий дохід ПрАТ «ТерА» мав стабільну висхідну динаміку. Водночас собівартість реалізованої продукції також суттєво зростала, причому її приріст був одним із ключових чинників зниження прибутковості підприємства. Чистий прибуток, на відміну від доходу, не демонстрував сталої позитивної динаміки: після зростання у 2024 р. у 2025 р. він зменшився. Це підтверджує, що основною проблемою підприємства є не обсяг реалізації, а збереження достатньої прибутковості при зростанні витрат.

Для глибокої оцінки ефективності діяльності доцільно розрахувати показники рентабельності, які показують, наскільки результативно підприємство перетворює доходи та витрати у прибуток.

Таблиця 2.2 – Показники прибутковості діяльності ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Валова рентабельність продажу, %	Валовий прибуток / Чистий дохід × 100	42,1	42,43	35,00
Операційна рентабельність продажу, %	Операційний прибуток / Чистий дохід × 100	19,06	18,23	10,82
Чиста рентабельність продажу, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	15,63,05	14,95	9,06
Коефіцієнт покриття собівартості валовим прибутком, грн/грн	Валовий прибуток / Собівартість	0,73	0,74	0,54
Частка собівартості у чистому доході, %	Собівартість / Чистий дохід × 100	57,9	57,57	65,00
Частка витрат на збут у чистому доході, %	Витрати на збут / Чистий дохід × 100	4,81	11,33	11,77
Частка адміністративних витрат у чистому доході, %	Адміністративні витрати / Чистий дохід × 100	19,01	13,11	13,76

Джерело: складено за фінансовою звітністю ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Розрахунки показують, що прибутковість діяльності ПрАТ «ТерА» у 2023–2025 рр. мала спадну тенденцію. Валова рентабельність продажу знизилася з 42,1 % у 2023 р. до 35,00 % у 2025 р. Це означає, що з кожної гривні чистого доходу підприємство у 2023 р. отримувало 42,10 коп. валового

прибутку, а у 2025 р. — лише 35,00 коп. Основною причиною такого зниження стало випереджальне зростання собівартості реалізованої продукції.

Чиста рентабельність продажу також знизилася: з 15,63 % у 2023 р. до 14,95 % у 2024 р. і 9,06 % у 2025 р. Така динаміка є важливою з позиції оцінки конкурентних переваг, оскільки конкурентоспроможне підприємство має не лише нарощувати обсяги реалізації, а й забезпечувати достатній рівень прибутковості. У випадку ПрАТ «ТерА» спостерігається ситуація, коли ринкова активність зростає, однак фінансова віддача від кожної гривні доходу знижується.

Оскільки рентабельність є одним із ключових індикаторів здатності підприємства перетворювати доходи у прибуток, її динаміку доцільно подати графічно. Це дозволяє візуально оцінити, як змінювалася прибуткова віддача реалізації продукції протягом досліджуваного періоду.

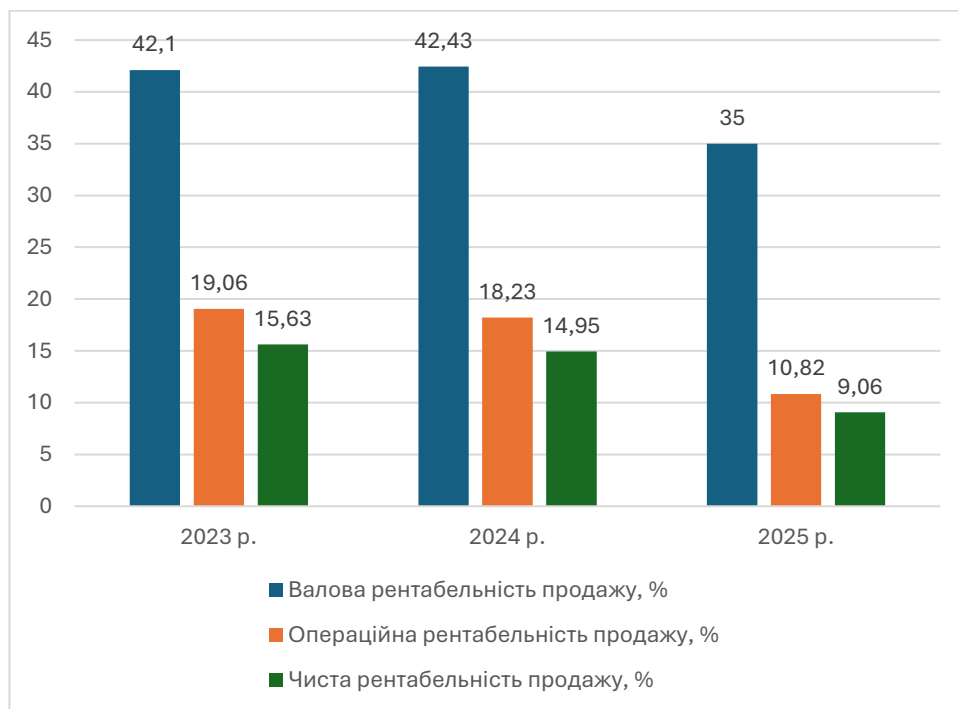


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності продажу ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр., %

Дані рисунка 2.2 підтверджують спадну тенденцію прибутковості діяльності ПрАТ «ТерА». Найбільш помітним є зниження валової рентабельності продажу, що свідчить про посилення впливу собівартості на

фінансові результати підприємства. Операційна та чиста рентабельність також зменшувалися, що вказує на скорочення фінансової віддачі від реалізації продукції. Для оцінки конкурентних переваг це є важливим сигналом, оскільки стійка конкурентоспроможність має забезпечуватися не лише зростанням доходу, а й достатнім рівнем прибутковості.

Таким чином, на цьому етапі аналізу можна зробити проміжний висновок: сильною стороною ПрАТ «ТерА» є зростання обсягів реалізації та збереження прибуткової діяльності протягом усього досліджуваного періоду; проблемною зоною є випереджальне зростання собівартості, витрат на збут і зниження рентабельності продажу. Саме ці аспекти надалі мають бути враховані при оцінці конкурентоспроможності підприємства та обґрунтуванні напрямів забезпечення його конкурентних переваг.

Для повнішої оцінки фінансово-економічного стану ПрАТ «ТерА» необхідно проаналізувати динаміку майна підприємства та джерел його формування. Такий аналіз дає можливість визначити, за рахунок яких активів забезпечується господарська діяльність підприємства, наскільки змінюється виробничий потенціал, чи достатньою є частка власного капіталу та чи не формується надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.3 – Динаміка майна та джерел його формування ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр., тис. Грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024 р. від 2023 р., +/-	Відхилення 2025 р. від 2024 р., +/-
Усього активів	107333	165512	231911	58179	66399
Необоротні активи	15709	63215	119267	47506	56052
Оборотні активи	91624	102297	112644	10673	10347
Основні засоби	15428	63060	77463	47632	14403
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	41756	0	41756
Запаси	11267	19536	23719	8269	4183
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14699	17950	14929	3251	-3021

Продовження табл. 2.3.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024 р. від 2023 р., +/-	Відхилення 2025 р. від 2024 р., +/-
Інша поточна дебіторська заборгованість	14408	10000	26691	-4408	16691
Грошові кошти та їх еквіваленти	44125	50587	34895	6462	-15692
Власний капітал	73119	128689	175304	55570	46615
Нерозподілений прибуток	67102	122672	169287	55570	46615
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	2466	0	2466	-2466
Поточні зобов'язання і забезпечення	34214	34357	56607	143	22250

Джерело: складено за фінансовою звітністю ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

За даними таблиці 2.3 можна зробити висновок про істотне нарощування майнового потенціалу ПрАТ «ТерА». У 2023 р. загальна вартість активів підприємства становила 107333 тис. грн, у 2024 р. — 165512 тис. грн, а у 2025 р. — 231911 тис. грн. Отже, у 2024 р. активи зросли на 58179 тис. грн, а у 2025 р. — ще на 66399 тис. грн. Така динаміка свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, що є важливою передумовою забезпечення конкурентних переваг.

Найбільш помітні зміни відбулися у складі необоротних активів. Їх вартість збільшилася з 15709 тис. грн у 2023 р. до 63215 тис. грн у 2024 р. та 119267 тис. грн у 2025 р. Основним чинником такого зростання стало збільшення залишкової вартості основних засобів: з 15428 тис. грн у 2023 р. до 63060 тис. грн у 2024 р. та 77463 тис. грн у 2025 р. Крім того, у 2025 р. у балансі підприємства відображено незавершені капітальні інвестиції у сумі 41756 тис. грн. Це може свідчити про здійснення інвестицій у виробничу базу, модернізацію або розширення потужностей підприємства.

З позиції конкурентних переваг така динаміка є позитивною, оскільки виробниче підприємство кондитерської галузі значною мірою залежить від

технічного стану обладнання, продуктивності виробництва, стабільності технологічних процесів та можливостей оновлення асортименту. Зростання основних засобів і наявність капітальних інвестицій створюють передумови для підвищення виробничого потенціалу, однак потребують подальшої оцінки ефективності використання вкладених ресурсів.

Оборотні активи підприємства також мали позитивну динаміку. Їх вартість зросла з 91624 тис. грн у 2023 р. до 102297 тис. грн у 2024 р. та 112644 тис. грн у 2025 р. Однак темпи зростання оборотних активів були нижчими, ніж темпи зростання необоротних активів, унаслідок чого структура майна підприємства поступово зміщується у бік довгострокових активів. Це є логічним для підприємства, яке розширює або оновлює виробничу базу, але водночас потребує контролю за ліквідністю.

Для уточнення змін у майновому стані підприємства доцільно проаналізувати не лише абсолютну динаміку активів, а й їх структуру. Співвідношення необоротних та оборотних активів показує, у якому напрямі змінюється ресурсна база підприємства: у бік виробничого потенціалу чи поточної ліквідності.

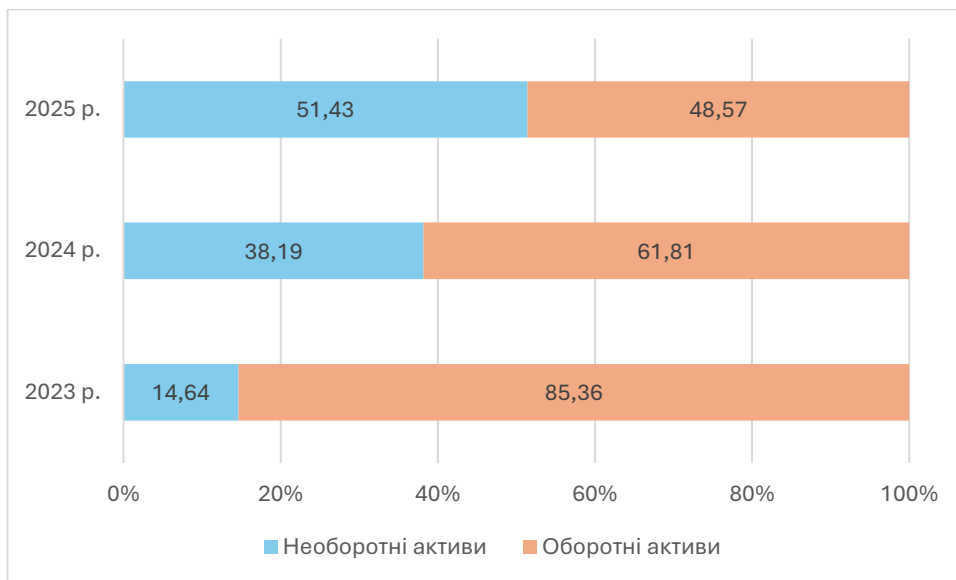


Рисунок 2.3 – Структура активів ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр., %

Як видно з рисунка 2.3, у структурі активів ПрАТ «ТерА» відбулися суттєві зміни. Якщо у 2023 р. переважали оборотні активи, частка яких

становила 85,36 %, то у 2025 р. структура майна стала більш збалансованою: частка необоротних активів зростає до 51,43 %. Така динаміка свідчить про посилення виробничої складової ресурсного потенціалу підприємства, що може бути пов'язано з оновленням основних засобів та капітальними інвестиціями. Водночас зменшення частки оборотних активів потребує контролю ліквідності, оскільки саме вони забезпечують поточну платоспроможність підприємства.

Запаси ПрАТ «ТерА» збільшилися з 11267 тис. грн у 2023 р. до 19536 тис. грн у 2024 р. та 23719 тис. грн у 2025 р. Зростання запасів є типовим для виробничого підприємства, оскільки для забезпечення стабільного випуску кондитерської продукції необхідні виробничі запаси, незавершене виробництво та готова продукція. Разом з тим надмірне накопичення запасів може призводити до відволікання оборотних коштів, тому в подальшому аналізі конкурентоспроможності доцільно враховувати не лише обсяг запасів, а й ефективність їх використання.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2024 р. збільшилася на 3251 тис. грн, однак у 2025 р. зменшилася на 3021 тис. грн. Це можна оцінити позитивно, оскільки скорочення дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію знижує ризик вилучення коштів з обороту. Проте інша поточна дебіторська заборгованість у 2025 р. суттєво зростає – з 10000 тис. грн до 26691 тис. грн. Така зміна потребує уваги, оскільки вона може впливати на якість оборотних активів і реальну платоспроможність підприємства.

Грошові кошти та їх еквіваленти у 2024 р. збільшилися з 44125 тис. грн до 50587 тис. грн, однак у 2025 р. зменшилися до 34895 тис. грн. Зменшення залишку грошових коштів не обов'язково є негативним явищем, якщо воно пов'язане з інвестуванням у розвиток виробництва. Однак з погляду поточної платоспроможності це означає певне скорочення запасу абсолютно ліквідних активів.

Позитивною ознакою фінансово-економічного стану ПрАТ «ТерА» є

зростання власного капіталу. У 2023 р. він становив 73119 тис. грн, у 2024 р. – 128689 тис. грн, у 2025 р. – 175304 тис. грн. Основним джерелом такого зростання є нерозподілений прибуток, який збільшився з 67102 тис. грн у 2023 р. до 169287 тис. грн у 2025 р. Це свідчить про здатність підприємства формувати внутрішні джерела фінансування розвитку, що є важливою конкурентною перевагою.

Поточні зобов'язання підприємства у 2024 р. майже не змінилися порівняно з 2023 р., проте у 2025 р. зросли на 22250 тис. грн і становили 56607 тис. грн. Зростання поточних зобов'язань при одночасному зменшенні грошових коштів потребує додаткової оцінки ліквідності, оскільки саме співвідношення оборотних активів і короткострокових зобов'язань показує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Для узагальнення фінансового стану ПрАТ «ТерА» розрахуємо основні показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

Таблиця 2.4 – Основні показники фінансового стану ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,68	2,98	1,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	2,35	2,41	1,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	1,29	1,47	0,62
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Усього активів	0,68	0,78	0,76
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Зобов'язання / Усього активів	0,32	0,22	0,24
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Зобов'язання	2,14	3,49	3,10
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Активи × 100	44,44	33,57	20,10
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	65,24	43,18	26,59
Продуктивність праці, тис. грн/особу	Чистий дохід / Кількість працівників	1623,81	2136,57	2451,12

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Розраховані показники свідчать, що ПрАТ «ТерА» протягом 2023–2025 рр. мало достатній рівень поточної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 р. становив 2,68, у 2024 р. зріс до 2,98, а у 2025 р. знизився до 1,99. Незважаючи на зниження у 2025 р., значення показника залишається достатнім, оскільки оборотні активи майже удвічі перевищували поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також був достатньо високим: 2,35 у 2023 р., 2,41 у 2024 р. та 1,57 у 2025 р. Це означає, що навіть без урахування запасів підприємство мало достатній обсяг більш ліквідних оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Водночас зниження цього показника у 2025 р. свідчить про певне послаблення запасу ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 1,47 у 2024 р. до 0,62 у 2025 р. Причиною цього стало одночасне зменшення грошових коштів і зростання поточних зобов'язань. Для підприємства це не є критичним, однак вказує на необхідність контролю грошових потоків, особливо в умовах активного інвестування у виробничу базу.

Фінансова стійкість ПрАТ «ТерА» є однією з сильних сторін підприємства. Коефіцієнт фінансової автономії протягом усього періоду перевищував 0,5 і становив 0,68 у 2023 р., 0,78 у 2024 р. та 0,76 у 2025 р. Це означає, що більша частина активів підприємства сформована за рахунок власного капіталу. Така структура джерел фінансування знижує залежність підприємства від кредиторів і створює кращі можливості для самостійного фінансування розвитку.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, навпаки, залишався невисоким: 0,32 у 2023 р., 0,22 у 2024 р. та 0,24 у 2025 р. Це підтверджує, що підприємство не має надмірної боргової залежності. Для формування конкурентних переваг це є позитивним фактором, оскільки фінансово стійке підприємство має більше можливостей для інвестування, оновлення виробництва, розширення асортименту та підтримки стабільної збутової політики.

Разом з тим показники рентабельності активів і власного капіталу мають спадну динаміку. Рентабельність активів знизилася з 44,44 % у 2023 р. до 20,10 % у 2025 р., а рентабельність власного капіталу – з 65,24 % до 26,59 %. Причиною цього є те, що активи та власний капітал зростали швидше, ніж чистий прибуток. Тобто підприємство активно нарощує ресурсну базу, однак ефективність її використання знижується. Це є важливим аналітичним сигналом для подальшого обґрунтування напрямів забезпечення конкурентних переваг.

Позитивною є динаміка продуктивності праці. У 2023 р. на одного працівника припадало 1623,81 тис. грн чистого доходу, у 2024 р. – 2136,57 тис. грн, а у 2025 р. – 2451,12 тис. грн. Отже, навіть за зростання чисельності працівників у 2025 р. підприємство забезпечило підвищення обсягу реалізації в розрахунку на одного працівника. Це свідчить про зростання результативності використання трудового потенціалу.

Таким чином, результати аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «ТерА» свідчать про наявність у підприємства достатньої ресурсної та фінансової бази для забезпечення конкурентних переваг. До позитивних аспектів належать зростання активів, збільшення основних засобів, наявність капітальних інвестицій, високий рівень власного капіталу, достатня ліквідність та підвищення продуктивності праці. Водночас проблемними аспектами є зниження рентабельності продажу, активів і власного капіталу, зростання собівартості, збільшення витрат на збут, зменшення грошових коштів у 2025 р. та зростання поточних зобов'язань. Саме ці чинники мають бути враховані при подальшій оцінці конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» у підпункті 2.2.

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства недостатньо визначити лише обсяг активів, капіталу, доходів і прибутку. Важливо також з'ясувати, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси, оскільки саме ресурсна результативність безпосередньо пов'язана з формуванням конкурентних переваг. Для виробничого підприємства кондитерської галузі особливе значення мають фондівдача, оборотність

активів, продуктивність праці та співвідношення між приростом доходів і приростом витрат.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання ресурсів ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньорічна вартість активів, тис. грн	$(\text{Активи на початок року} + \text{активи на кінець року}) / 2$	82430,5	136422,5	198711,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	$(\text{ОЗ на початок року} + \text{ОЗ на кінець року}) / 2$	11571,5	39244,0	70261,5
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	$(\text{ВК на початок року} + \text{ВК на кінець року}) / 2$	49233,5	100904,0	151996,5
Оборотність активів, оборотів	Чистий дохід / Середньорічні активи	3,70	2,73	2,59
Фондовіддача, грн/грн	Чистий дохід / Середньорічна вартість ОЗ	26,38	9,47	7,33
Капіталовіддача власного капіталу, грн/грн	Чистий дохід / Середньорічний власний капітал	6,20	3,68	3,39
Продуктивність праці, тис. грн/особу	Чистий дохід / Кількість працівників	1623,81	2136,57	2451,12
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	Чистий прибуток / Кількість працівників	253,74	319,36	221,98
Витрати на 1 грн чистого доходу, грн	Собівартість / Чистий дохід	0,58	0,58	0,65
Чистий прибуток на 1 грн активів, грн	Чистий прибуток / Середньорічні активи	0,58	0,41	0,23

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

У звітності за 2023–2025 рр. відображено дані про активи, основні засоби, власний капітал, чистий дохід, прибуток і чисельність працівників підприємства.

Дані таблиці 2.5 свідчать, що ресурсна база ПрАТ «ТерА» у 2023–2025 рр. зростала швидше, ніж фінансові результати підприємства. Середньорічна вартість активів збільшилася з 82430,5 тис. грн у 2023 р. до 198711,5 тис. грн у 2025 р., тобто підприємство суттєво наростило майнову основу своєї діяльності. Водночас оборотність активів знизилася з 3,70 обороту у 2023 р. до 2,59 обороту у 2025 р. Це означає, що кожна гривня активів у 2025 р.

забезпечувала менший обсяг чистого доходу, ніж у 2023 р.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо фондівддачі. У 2023 р. на 1 грн середньорічної вартості основних засобів припадало 26,38 грн чистого доходу, у 2024 р. – 9,47 грн, у 2025 р. – 7,33 грн. Таке зниження пояснюється різким зростанням вартості основних засобів, яке поки що не супроводжується пропорційним приростом чистого доходу. З одного боку, це може бути наслідком активного оновлення або розширення виробничої бази. З іншого боку, підприємству необхідно забезпечити повніше завантаження виробничих потужностей, щоб інвестиції в основні засоби перетворилися на стійку конкурентну перевагу.

Капіталовіддача власного капіталу також зменшилася: з 6,20 грн чистого доходу на 1 грн середньорічного власного капіталу у 2023 р. до 3,39 грн у 2025 р. Це пов'язано з істотним накопиченням нерозподіленого прибутку і зростанням власного капіталу підприємства. З позиції фінансової стійкості така динаміка є позитивною, оскільки підприємство має значну частку власних джерел фінансування. Однак з позиції ефективності використання капіталу вона показує необхідність активнішого залучення накопичених ресурсів до формування економічного результату.

Позитивним моментом є зростання продуктивності праці. У 2023 р. на одного працівника припадало 1623,81 тис. грн чистого доходу, у 2024 р. – 2136,57 тис. грн, у 2025 р. – 2451,12 тис. грн. Тобто підприємство збільшило обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника. Це може свідчити про підвищення організаційної результативності, розширення обсягів реалізації та кращу віддачу трудового потенціалу.

Водночас прибуток на одного працівника мав нестабільну динаміку. У 2024 р. він зріс порівняно з 2023 р., однак у 2025 р. знизився до 221,98 тис. грн на одну особу. Це пояснюється тим, що чистий дохід у 2025 р. зростав, але чистий прибуток зменшився. Отже, збільшення масштабів діяльності не забезпечило відповідного зростання кінцевого фінансового результату.

Показник витрат на 1 грн чистого доходу у 2023–2024 рр. залишався на

рівні 0,58 грн, а у 2025 р. зріс до 0,65 грн. Це означає, що частка собівартості у чистому доході збільшилася. Для підприємства це є важливим сигналом, оскільки зростання витрат на виробництво знижує маржинальність продукції та обмежує можливості цінової конкуренції.

Чистий прибуток на 1 грн середньорічних активів зменшився з 0,58 грн у 2023 р. до 0,23 грн у 2025 р. Це підтверджує висновок про те, що підприємство активно нарощує ресурсну базу, однак ефективність її використання потребує підвищення.

Отже, результати аналізу свідчать про неоднозначний характер фінансово-економічного розвитку ПрАТ «ТерА». З одного боку, підприємство демонструє зростання чистого доходу, активів, основних засобів, власного капіталу та продуктивності праці. Це створює економічну основу для забезпечення конкурентних переваг. З іншого боку, спостерігається зниження рентабельності, фондівіддачі, оборотності активів і прибутковості ресурсів, що свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно систематизувати основні позитивні та проблемні аспекти фінансово-економічного стану підприємства.

Таблиця 2.6 – Узагальнення результатів оцінки фінансово-економічного стану ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Напрямок оцінки	Позитивні аспекти	Проблемні аспекти
Доходи та фінансові результати	Зростання чистого доходу від реалізації продукції; збереження прибуткової діяльності протягом усього періоду	Зниження чистого прибутку у 2025 р.; зменшення чистої рентабельності продажу
Витрати	Підприємство забезпечує зростання валового прибутку	Собівартість зростає швидше, ніж валовий прибуток; збільшуються витрати на збут
Майновий стан	Зростання активів, основних засобів і капітальних інвестицій	Зниження фондівіддачі та оборотності активів
Фінансова стійкість	Висока частка власного капіталу; низька залежність від позикових джерел	У 2025 р. зросли поточні зобов'язання
Ліквідність	Оборотні активи перевищують поточні зобов'язання	У 2025 р. зменшилися грошові кошти та знизилася абсолютна ліквідність

Продовження табл.2.6.

Напрямок оцінки	Позитивні аспекти	Проблемні аспекти
Трудові ресурси	Зростання продуктивності праці	Зниження чистого прибутку на одного працівника у 2025 р.
Конкурентні передумови	Наявність фінансової бази для розвитку, інвестування та посилення ринкових позицій	Потреба у підвищенні ефективності використання активів і контролі витрат

Проведений аналіз показав, що ПрАТ «ТерА» має достатній фінансово-економічний потенціал для формування конкурентних переваг. Підприємство нарощує обсяги реалізації, збільшує майнову базу, має високий рівень власного капіталу та зберігає прибутковість. Особливо важливим є зростання основних засобів і наявність капітальних інвестицій, оскільки для виробничого підприємства це створює передумови для оновлення технологічної бази, підвищення якості продукції, розширення асортименту та зміцнення позицій на ринку.

Водночас аналіз виявив низку проблем, які можуть обмежувати конкурентні можливості підприємства. Насамперед це випереджальне зростання собівартості, збільшення витрат на збут, зниження рентабельності продажу, активів і власного капіталу, а також зменшення ефективності використання основних засобів. Отже, конкурентні переваги ПрАТ «ТерА» не можуть забезпечуватися лише за рахунок зростання масштабів діяльності. Необхідним є підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізація витрат, посилення контролю за собівартістю продукції та забезпечення більшої віддачі від інвестицій у виробничу базу.

Таким чином, фінансово-економічний стан ПрАТ «ТерА» можна оцінити як загалом стійкий, але такий, що потребує підвищення ефективності операційної діяльності. Наявність прибутку, власного капіталу, виробничих активів і зростаючого чистого доходу формує основу для подальшого розвитку підприємства. Однак для перетворення цих ресурсів на стійкі конкурентні переваги необхідно забезпечити зростання прибутковості, раціональне управління витратами та підвищення результативності використання активів.

Саме тому в наступному підпункті доцільно перейти до оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» та визначити, які внутрішні переваги підприємства можуть бути використані для зміцнення його конкурентної позиції.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Оцінка конкурентоспроможності підприємства має базуватися не лише на загальному описі його ринкової позиції, а й на системі кількісних показників, які характеризують здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільні результати діяльності, ефективно використовувати ресурси, підтримувати фінансову стійкість, контролювати витрати та формувати передумови для подальшого розвитку. Конкурентоспроможність підприємства є комплексною категорією, тому її доцільно оцінювати за декількома групами коефіцієнтів.

У методичних підходах до оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовується логіка поєднання окремих критеріїв у загальний інтегральний показник. У попередній роботі по ПрАТ «ТерА» також застосовувалась система критеріїв, що включала ефективність комерційної діяльності, фінансовий стан, ефективність збуту та конкурентоспроможність товару, після чого визначався інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства. У даній роботі цю методичну логіку доцільно адаптувати до наявної фінансової звітності за 2023–2025 рр. та теми дослідження.

Для оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» обрано чотири групи показників:

- фінансова стійкість і ліквідність;
- ефективність і прибутковість діяльності;
- виробничо-ресурсна конкурентоспроможність;
- витратна конкурентоспроможність.

Такий підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства не формально, а через ті характеристики, які безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг: фінансову незалежність, платоспроможність, прибутковість, віддачу ресурсів, продуктивність праці та здатність контролювати витрати.

Таблиця 2.7 – Система показників для оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Група показників	Показник	Формула розрахунку	Характер впливу
Фінансова стійкість і ліквідність	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	стимулятор
	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	
Ефективність і прибутковість діяльності	Чиста рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	стимулятор
	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічні активи × 100	
	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічний власний капітал × 100	
	Оборотність активів	Чистий дохід / Середньорічні активи	
Виробничо-ресурсна конкурентоспроможність	Фондовіддача	Чистий дохід / Середньорічна вартість основних засобів	стимулятор
	Продуктивність праці	Чистий дохід / Кількість працівників	
	Прибуток на одного працівника	Чистий прибуток / Кількість працівників	
	Капіталовіддача власного капіталу	Чистий дохід / Середньорічний власний капітал	
Витратна конкурентоспроможність	Витрати на 1 грн чистого доходу	Собівартість / Чистий дохід	дестимулятор
	Частка витрат на збут у чистому доході	Витрати на збут / Чистий дохід	
	Частка адміністративних витрат у чистому доході	Адміністративні витрати / Чистий дохід	

Показники-стимулятори мають позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства, тобто зростання їх значення свідчить

про покращення конкурентної позиції. До них належать показники фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, оборотності, фондівдачі та продуктивності праці. Показники-дестимулятори мають протилежний характер: чим нижчим є їх значення, тим кращою є позиція підприємства. До них віднесено показники витратності діяльності.

Для розрахунку показників використано дані фінансової звітності ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр. У звітності за 2023 р. наведено чистий дохід 305277 тис. грн, собівартість 176745 тис. грн і чистий прибуток 47703 тис. грн. У звітності за 2024 р. чистий дохід становить 371763 тис. грн., собівартість – 214016 тис. грн, чистий прибуток – 55569 тис. грн. У звітності за 2025 р. чистий дохід становить 514736 тис. грн, собівартість – 334557 тис. грн., валовий прибуток – 180179 тис. грн.

Таблиця 2.8 – Розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії	0,68	0,78	0,76
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,68	2,98	1,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,35	2,41	1,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,29	1,47	0,62
Чиста рентабельність продажу, %	15,63	14,95	9,06
Рентабельність активів, %	57,87	40,73	23,46
Рентабельність власного капіталу, %	96,82	55,07	30,67
Оборотність активів, оборотів	3,70	2,73	2,59
Фондовіддача, грн/грн	26,38	9,47	7,33
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1623,81	2136,57	2451,12
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	253,74	319,36	221,98
Капіталовіддача власного капіталу, грн/грн	6,20	3,68	3,39
Витрати на 1 грн чистого доходу, грн	0,58	0,58	0,65
Частка витрат на збут у чистому доході	0,05	0,11	0,12
Частка адміністративних витрат у чистому доході	0,19	0,13	0,14

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Дані таблиці 2.8 показують, що конкурентоспроможність ПрАТ «ТерА»

має неоднорідну динаміку. За показниками фінансової стійкості підприємство має достатньо сильні позиції, оскільки коефіцієнт автономії у 2023–2025 рр. перевищував 0,5. У 2024 р. він зріс до 0,78, а у 2025 р. становив 0,76. Це свідчить про переважання власного капіталу у структурі джерел фінансування та відносну незалежність підприємства від позикових коштів.

Показники ліквідності також загалом характеризують підприємство позитивно. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 р. становив 2,68, у 2024 р. – 2,98, а у 2025 р. знизився до 1,99. Незважаючи на зниження у 2025 р., оборотні активи підприємства продовжували перевищувати поточні зобов'язання. Водночас зниження швидкої та абсолютної ліквідності у 2025 р. свідчить про послаблення запасу платоспроможності.

Показники прибутковості демонструють більш проблемну динаміку. Чиста рентабельність продажу зменшилася з 15,63 % у 2023 р. до 9,06 % у 2025 р. Рентабельність активів також знизилася з 57,87 % до 23,46 %, а рентабельність власного капіталу – з 96,82 % до 30,67 %. Це означає, що підприємство нарощує обсяги діяльності та ресурсну базу, однак прибуткова віддача від доходу, активів і капіталу знижується.

Виробничо-ресурсна складова конкурентоспроможності також має суперечливий характер. Продуктивність праці зросла з 1623,81 тис. грн на одного працівника у 2023 р. до 2451,12 тис. грн у 2025 р., що є позитивним показником. Разом з тим фондівіддача знизилася з 26,38 грн/грн до 7,33 грн/грн, а капіталовіддача власного капіталу – з 6,20 грн/грн до 3,39 грн/грн. Це свідчить про те, що зростання виробничих ресурсів поки що не забезпечує пропорційного збільшення економічної віддачі.

Витратна конкурентоспроможність у 2025 р. погіршилася. Витрати на 1 грн чистого доходу зросли до 0,65 грн, тоді як у 2023–2024 рр. цей показник становив 0,58 грн. Частка витрат на збут у чистому доході також збільшилася з 0,05 у 2023 р. до 0,12 у 2025 р. Це свідчить про зростання витратного навантаження на підприємство, що негативно впливає на його прибутковість і здатність формувати цінові конкурентні переваги.

Для отримання інтегрального показника конкурентоспроможності необхідно привести всі показники до порівнянного вигляду, оскільки вони мають різні одиниці виміру. Для цього використано нормування.

Для показників-стимуляторів нормоване значення визначається за формулою:

$$K_n = K_f / K_{\max},$$

де K_n – нормоване значення показника;

K_f – фактичне значення показника за відповідний рік;

K_{\max} – максимальне значення показника за 2023–2025 рр.

Для показників-дестимуляторів нормоване значення визначається за формулою:

$$K_n = K_{\min} / K_f,$$

де K_{\min} – мінімальне значення показника за 2023–2025 рр.;

K_f - фактичне значення показника за відповідний рік.

Після нормування за кожною групою показників визначається середнє значення групового індексу. Загальний інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується як середнє арифметичне чотирьох групових індексів:

$$IK = (I_{fc} + I_{ep} + I_{vr} + I_{vk}) / 4,$$

де IK – інтегральний показник конкурентоспроможності;

I_{fc} – індекс фінансової стійкості та ліквідності;

I_{ep} – індекс ефективності й прибутковості діяльності;

I_{vr} – індекс виробничо-ресурсної конкурентоспроможності;

I_{vk} – індекс витратної конкурентоспроможності.

Таблиця 2.9 – Нормовані значення показників конкурентоспроможності
ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Показник	Характер впливу	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт автономії	стимулятор	0,872	1,000	0,974
Коефіцієнт поточної ліквідності	стимулятор	0,899	1,000	0,668
Коефіцієнт швидкої ліквідності	стимулятор	0,975	1,000	0,651
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	стимулятор	0,878	1,000	0,422
Чиста рентабельність продажу	стимулятор	1,000	0,956	0,580
Рентабельність активів	стимулятор	1,000	0,704	0,405
Рентабельність власного капіталу	стимулятор	1,000	0,569	0,317
Оборотність активів	стимулятор	1,000	0,738	0,700
Фондовіддача	стимулятор	1,000	0,359	0,278
Продуктивність праці	стимулятор	0,662	0,872	1,000
Прибуток на одного працівника	стимулятор	0,795	1,000	0,695
Капіталовіддача власного капіталу	стимулятор	1,000	0,594	0,547
Витрати на 1 грн чистого доходу	дестимулятор	1,000	1,000	0,892
Частка витрат на збут у чистому доході	дестимулятор	1,000	0,455	0,417
Частка адміністративних витрат у чистому доході	дестимулятор	0,684	1,000	0,929

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 2.8.

За результатами нормування найкраще значення кожного показника за досліджуваний період приймається за 1. Якщо показник є стимулятором, то найбільше фактичне значення отримує нормоване значення 1. Якщо показник є дестимулятором, то за 1 приймається найменше фактичне значення, оскільки для таких показників нижчий рівень є кращим.

Нормовані значення дають змогу порівняти різнорідні показники між собою та визначити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства в кожному році. Для цього показники об'єднано у чотири групові індекси: індекс фінансової стійкості та ліквідності, індекс ефективності й прибутковості діяльності, індекс виробничо-ресурсної конкурентоспроможності та індекс витратної конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10 – Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Груповий індекс	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Індекс фінансової стійкості та ліквідності	0,906	1,000	0,679
Індекс ефективності й прибутковості діяльності	1,000	0,742	0,500
Індекс виробничо-ресурсної конкурентоспроможності	0,864	0,706	0,630
Індекс витратної конкурентоспроможності	0,895	0,818	0,746
Інтегральний показник конкурентоспроможності	0,916	0,816	0,639

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 2.9.

За даними таблиці 2.10 видно, що інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» у 2023–2025 рр. мав спадну динаміку. У 2023 р. його значення становило 0,916, у 2024 р. знизилося до 0,816, а у 2025 р. – до 0,639. Отже, за досліджуваний період загальний рівень конкурентоспроможності підприємства зменшився на 0,277 пункту.

Результати інтегральної оцінки конкурентоспроможності доцільно подати графічно, оскільки це дозволяє наочно простежити загальну зміну конкурентної позиції підприємства за досліджуваний період.

На рисунку 2.4 відображено динаміку інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

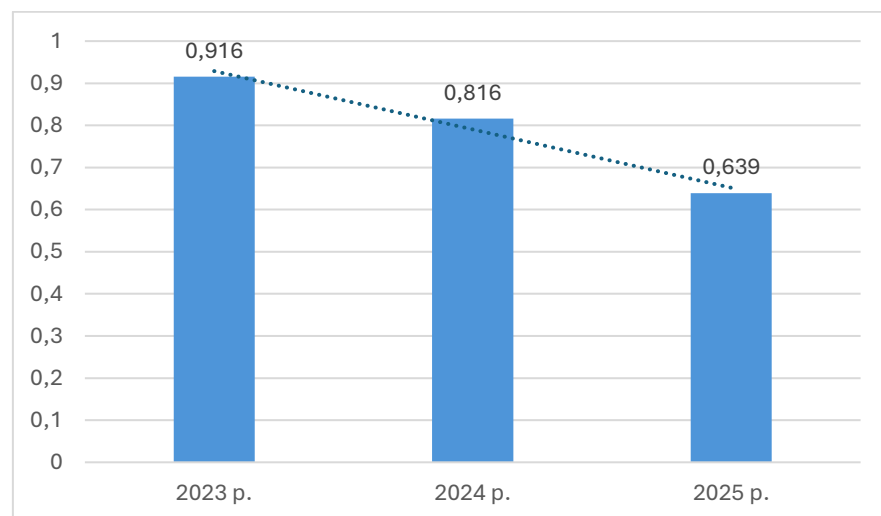


Рисунок 2.4 – Динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» за 2023–2025 рр.

Рисунок 2.4 наочно демонструє поступове зниження інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА». У 2023 р. його значення було найвищим і становило 0,916, у 2024 р. зменшилося до 0,816, а у 2025 р. – до 0,639. Така динаміка свідчить, що підприємство зберігає конкурентний потенціал, однак ефективність його реалізації знижується. Основними причинами цього є падіння рентабельності, зменшення віддачі активів і основних засобів, зростання витратного навантаження та погіршення окремих показників ліквідності.

Найвищий рівень інтегрального показника спостерігався у 2023 р. Це пояснюється тим, що у цьому році підприємство мало найкращі значення за більшістю показників ефективності й прибутковості діяльності, зокрема за рентабельністю продажу, рентабельністю активів, рентабельністю власного капіталу, оборотністю активів, фондовіддачею та капіталовіддачею. Тобто у 2023 р. ресурсна база підприємства забезпечувала найвищу економічну віддачу.

У 2024 р. інтегральний показник конкурентоспроможності знизився до 0,816. При цьому саме у 2024 р. підприємство мало найкращі показники фінансової стійкості та ліквідності: груповий індекс за цим напрямом становив 1,000. Це свідчить про сильну фінансову позицію підприємства. Водночас зниження індексу ефективності й прибутковості до 0,742 та виробничо-ресурсної конкурентоспроможності до 0,706 показує, що зростання ресурсної бази вже почало випереджати економічну віддачу від її використання.

У 2025 р. інтегральний показник конкурентоспроможності зменшився до 0,639, що є найнижчим значенням за досліджуваний період. Найбільше погіршення відбулося за індексом ефективності й прибутковості діяльності, який становив лише 0,500. Це пов'язано зі зниженням чистої рентабельності продажу, рентабельності активів і рентабельності власного капіталу. Також суттєво знизився індекс фінансової стійкості та ліквідності – до 0,679, що пояснюється зменшенням показників поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Водночас не всі складові конкурентоспроможності у 2025 р. погіршилися однаково. Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці, яка у 2025 р. досягла найвищого значення за період дослідження. Це свідчить про те, що підприємство нарощує обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника. Однак зниження прибутку на одного працівника показує, що зростання продуктивності за доходом не супроводжується відповідним зростанням прибутковості.

Витратна конкурентоспроможність також поступово погіршувалася: її індекс знизився з 0,895 у 2023 р. до 0,746 у 2025 р. Основною причиною є збільшення витрат на 1 грн чистого доходу та зростання частки витрат на збут у чистому доході. Це означає, що підприємству стає складніше перетворювати приріст реалізації у приріст прибутку, а отже, контроль витрат має стати одним із ключових напрямів забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, результати інтегральної оцінки показують, що ПрАТ «ТерА» має достатній конкурентний потенціал, однак у 2023–2025 рр. рівень його реалізації знизився. Основними чинниками послаблення конкурентоспроможності стали зниження прибутковості, скорочення віддачі активів і основних засобів, збільшення витратного навантаження та погіршення окремих показників ліквідності. Разом з тим підприємство зберігає важливі конкурентні передумови: зростання чистого доходу, наявність власного капіталу, розширення виробничої бази та підвищення продуктивності праці.

Отже, за результатами оцінки можна зробити висновок, що конкурентоспроможність ПрАТ «ТерА» у 2025 р. потребує посилення. Для цього необхідно спрямувати управлінські рішення на підвищення рентабельності, зниження витратності, ефективніше використання основних засобів і забезпечення більшої віддачі від інвестицій у виробничий розвиток. Саме ці напрями мають бути покладені в основу подальшого обґрунтування заходів щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3.
ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ
ПЕРЕВАГ ПрАТ «ТерА»

3.1. Факторний і кореляційний аналіз впливу показників діяльності на конкурентоспроможність ПрАТ «ТерА»

У другому розділі було встановлено, що ПрАТ «ТерА» у 2023–2025 рр. нарощувало обсяги реалізації продукції, збільшувало активи, власний капітал і виробничий потенціал, однак інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства мав спадну динаміку. За результатами розрахунків він знизився з 0,916 у 2023 р. до 0,816 у 2024 р. та 0,639 у 2025 р. Така ситуація свідчить про те, що зростання масштабів діяльності саме по собі не гарантує посилення конкурентних переваг, якщо воно супроводжується зниженням рентабельності, зростанням витрат і погіршенням ефективності використання ресурсів.

Для більш глибокого обґрунтування напрямів забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «ТерА» доцільно використати факторний і кореляційний аналіз. Факторний аналіз дозволяє визначити, за рахунок яких чинників відбулися зміни основних результативних показників підприємства. Кореляційний аналіз дає змогу оцінити силу та напрям зв'язку між інтегральним показником конкурентоспроможності та окремими факторами діяльності підприємства.

На першому етапі проведемо факторний аналіз зміни чистого доходу від реалізації продукції. Для цього використаємо мультиплікативну модель:

$$\text{ЧД} = \text{Ч} \times \text{ПП},$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

ПП – продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу.

Зазначена модель дозволяє визначити, якою мірою зміна чистого доходу була зумовлена зміною чисельності працівників, а якою — зміною продуктивності праці. Розрахунок здійснимо методом ланцюгових підстановок.

Таблиця 3.1 – Факторний аналіз зміни чистого доходу ПрАТ «ТерА» за рахунок чисельності працівників і продуктивності праці

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	305277	371763	514736
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	188	174	210
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1623,81	2136,57	2451,12
Зміна чистого доходу, тис. грн	–	66486	142973
у тому числі за рахунок зміни чисельності працівників, тис. грн	–	-22733,34	76916,52
у тому числі за рахунок зміни продуктивності праці, тис. грн	–	89219,34	66056,48

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності та результатами аналізу у розділі 2.

Результати факторного аналізу показують, що у 2024 р. чистий дохід ПрАТ «ТерА» збільшився порівняно з 2023 р. на 66486 тис. грн. При цьому скорочення чисельності працівників із 188 до 174 осіб мало негативний вплив на обсяг чистого доходу в сумі 22733,34 тис. грн. Водночас зростання продуктивності праці забезпечило позитивний вплив у сумі 89219,34 тис. грн. Отже, збільшення чистого доходу у 2024 р. було забезпечене саме підвищенням продуктивності праці.

У 2025 р. чистий дохід зріс порівняно з 2024 р. на 142973 тис. грн. На відміну від попереднього періоду, позитивний вплив мали обидва фактори. Зростання чисельності працівників зі 174 до 210 осіб забезпечило приріст чистого доходу на 76916,52 тис. грн, а підвищення продуктивності праці — ще на 66056,48 тис. грн. Отже, у 2025 р. розширення масштабів діяльності підприємства було зумовлене як збільшенням трудового потенціалу, так і підвищенням результативності праці.

Разом з тим зростання чистого доходу не супроводжувалося відповідним зростанням чистого прибутку. У 2025 р. чистий дохід збільшився, але чистий

прибуток зменшився, що вказує на погіршення прибуткової віддачі реалізації. Тому наступним етапом доцільно провести факторний аналіз зміни чистого прибутку.

Для цього використаємо модель:

$$\text{ЧП} = \text{ЧД} \times \text{Рпр},$$

де ЧП – чистий прибуток, тис. грн;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

Рпр – чиста рентабельність продажу, коефіцієнт.

Ця модель дозволяє визначити, як на зміну чистого прибутку вплинули два фактори: зміна обсягу реалізації та зміна чистої рентабельності продажу.

Таблиця 3.2 – Факторний аналіз зміни чистого прибутку ПрАТ «ТерА» за рахунок чистого доходу та рентабельності продажу

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	305277	371763	514736
Чистий прибуток, тис.грн	47703	55569	46615
Чиста рентабельність продажу, коефіцієнт	0,1563	0,1495	0,0906
Зміна чистого прибутку, тис. грн	–	7866	-8954
у тому числі за рахунок зміни чистого доходу, тис. грн	–	10389,98	21371,88
у тому числі за рахунок зміни чистої рентабельності продажу, тис. грн	–	-2523,98	-30325,88

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності та результатами аналізу у розділі 2.

За даними таблиці 3.2 видно, що у 2024 р. чистий прибуток ПрАТ «ТерА» збільшився на 7866 тис. грн. Позитивний вплив мало зростання чистого доходу від реалізації продукції, яке забезпечило приріст чистого прибутку на 10389,98 тис. грн. Водночас зниження чистої рентабельності продажу зменшило можливий приріст прибутку на 2523,98 тис. грн. Отже, навіть у 2024 р., коли чистий прибуток зростає, уже проявлявся негативний вплив зниження прибутковості реалізації.

У 2025 р. ситуація стала більш проблемною. Зростання чистого доходу мало позитивний вплив на чистий прибуток у сумі 21371,88 тис. грн. Однак

зниження чистої рентабельності продажу спричинило негативний вплив у сумі 30325,88 тис. грн. У результаті чистий прибуток зменшився на 8954 тис. грн. Це означає, що основною причиною погіршення фінансового результату у 2025 р. було не скорочення реалізації, а зниження прибутковості продажу.

Отримані результати факторного аналізу мають важливе значення для обґрунтування напрямів забезпечення конкурентних переваг. ПрАТ «ТерА» має здатність нарощувати обсяги реалізації та підвищувати продуктивність праці, однак проблема полягає у зниженні рентабельності. Тому подальші управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на збільшення доходу, а й на підвищення прибутковості, контроль собівартості, оптимізацію витрат на збут і підвищення ефективності використання активів.

Для наочного відображення результатів факторного аналізу доцільно подати вплив факторів на зміну чистого прибутку графічно.

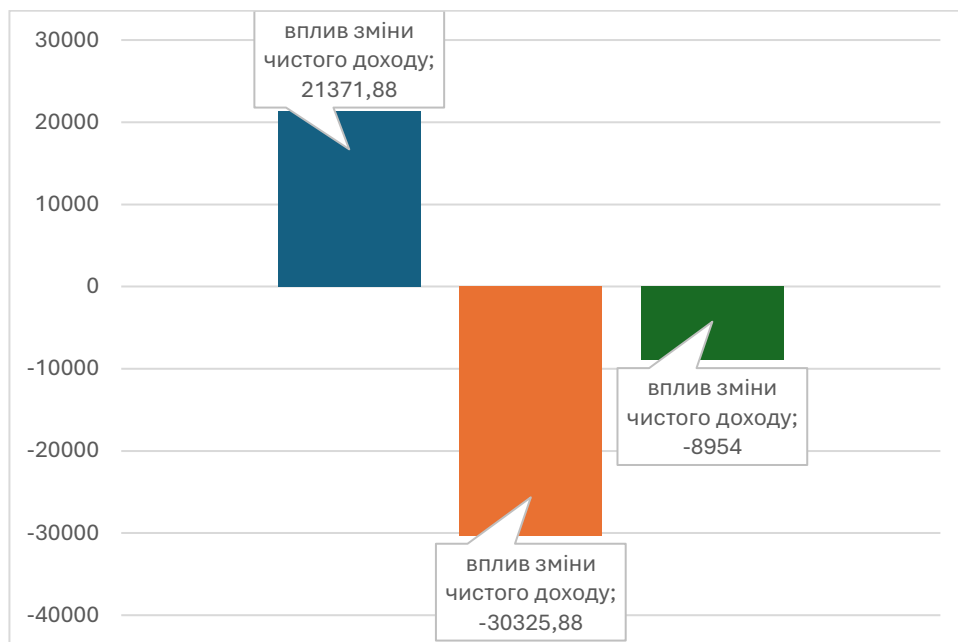


Рисунок 3.1 – Вплив факторів на зміну чистого прибутку ПрАТ «ТерА» у 2025 р. порівняно з 2024 р., тис. грн

Рисунок 3.1 підтверджує, що у 2025 р. зростання чистого доходу позитивно вплинуло на фінансовий результат підприємства. Однак цей позитивний ефект був повністю перекритий негативним впливом зниження чистої рентабельності продажу. Отже, головним резервом посилення

конкурентних переваг ПрАТ «ТерА» є не лише збільшення обсягів реалізації, а насамперед підвищення прибутковості продажу та зменшення витратного навантаження.

Наступним етапом є проведення кореляційного аналізу. Його метою є визначення сили та напрямку зв'язку між інтегральним показником конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» та окремими показниками діяльності підприємства.

У зв'язку з тим, що аналіз здійснюється за трирічний період, кореляційний аналіз використовується як допоміжний аналітичний інструмент. Його результати не слід розглядати як повноцінну статистично стійку прогнозу модель, однак вони дозволяють підтвердити основні висновки фінансового та факторного аналізу і визначити, які показники найбільш тісно пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства.

Як результативний показник обрано інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА». Факторними показниками визначено чистий дохід, чистий прибуток, чисту рентабельність продажу, фондвіддачу, продуктивність праці, витрати на 1 грн чистого доходу, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт автономії.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для кореляційного аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Інтегральний показник конкурентоспроможності	0,916	0,816	0,639
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	305277	371763	514736
Чистий прибуток, тис. грн	47703	55569	46615
Чиста рентабельність продажу, %	15,63	14,95	9,06
Фондвіддача, грн/грн	26,38	9,47	7,33
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1623,81	2136,57	2451,12
Витрати на 1 грн чистого доходу, грн	0,58	0,58	0,65
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,68	2,98	1,99
Коефіцієнт автономії	0,68	0,78	0,76

Джерело: складено за результатами розрахунків у розділі 2.

Розрахунок коефіцієнтів кореляції здійснюється за формулою:

$$r = \Sigma((x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})) / \sqrt{(\Sigma(x_i - \bar{x})^2 \times \Sigma(y_i - \bar{y})^2)},$$

де r – коефіцієнт парної кореляції;

x_i – значення факторного показника;

y_i – значення результативного показника;

\bar{x} , \bar{y} – середні значення відповідних показників.

Таблиця 3.4 – Результати кореляційного аналізу впливу факторів на інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Факторний показник	Коефіцієнт кореляції з інтегральним показником конкурентоспроможності	Характер зв'язку
Чистий дохід від реалізації продукції	-0,999	дуже тісний обернений
Чистий прибуток	0,267	слабкий прямий
Чиста рентабельність продажу	0,964	дуже тісний прямий
Фондовіддача	0,836	тісний прямий
Продуктивність праці	-0,956	дуже тісний обернений
Витрати на 1 грн чистого доходу	-0,934	дуже тісний обернений
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,787	тісний прямий
Коефіцієнт автономії	-0,643	помітний обернений

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 3.3.

Результати кореляційного аналізу свідчать, що найбільш тісний прямий зв'язок з інтегральним показником конкурентоспроможності має чиста рентабельність продажу. Коефіцієнт кореляції становить 0,964, що свідчить про дуже сильну залежність конкурентоспроможності підприємства від прибутковості реалізації. Це підтверджує результати факторного аналізу: саме зниження чистої рентабельності продажу стало головною причиною послаблення конкурентних позицій ПрАТ «ТерА» у 2025 р.

Тісний прямий зв'язок спостерігається також між інтегральним показником конкурентоспроможності та фондовіддачею. Коефіцієнт кореляції становить 0,836. Це означає, що ефективність використання основних засобів

є важливою умовою формування конкурентних переваг підприємства. Зниження фондівіддачі у 2023–2025 рр. негативно вплинуло на загальний рівень конкурентоспроможності, оскільки підприємство нарощувало виробничу базу, але економічна віддача від основних засобів зменшувалася.

Коефіцієнт кореляції між витратами на 1 грн чистого доходу та інтегральним показником конкурентоспроможності становить $-0,934$. Це свідчить про дуже тісний обернений зв'язок: збільшення витратного навантаження супроводжується зниженням конкурентоспроможності. Такий результат є логічним, оскільки зростання собівартості та інших витрат зменшує прибутковість діяльності, обмежує можливості цінової конкуренції та погіршує фінансові результати підприємства.

Обернений зв'язок між чистим доходом і інтегральним показником конкурентоспроможності не означає, що зростання доходу є негативним саме по собі. У даному випадку він пояснюється тим, що протягом 2023–2025 рр. чистий дохід зростав, однак одночасно знижувалися рентабельність, фондівіддача та ефективність використання ресурсів. Тобто зростання масштабів діяльності мало переважно екстенсивний характер і не забезпечило пропорційного посилення конкурентних переваг.

Подібним чином слід трактувати й обернений зв'язок між продуктивністю праці та інтегральним показником конкурентоспроможності. Продуктивність праці зростала, але інтегральний показник знижувався через погіршення прибутковості й витратної конкурентоспроможності. Отже, підвищення продуктивності праці за доходом має бути доповнене зростанням прибутковості праці, інакше воно не забезпечуватиме стійкого зміцнення конкурентних позицій.

Для посилення економічного обґрунтування доцільно побудувати парні регресійні моделі залежності інтегрального показника конкурентоспроможності від ключових факторів. Найбільш змістовними для подальшого обґрунтування заходів є чиста рентабельність продажу, фондівіддача та витрати на 1 грн чистого доходу.

Таблиця 3.5 – Парні регресійні моделі залежності інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» від ключових факторів

Фактор	Рівняння регресії	R ²	Економічна інтерпретація
Чиста рентабельність продажу, %	$Y = 0,2959 + 0,0374X$	0,929	Зростання рентабельності продажу позитивно впливає на інтегральний показник конкурентоспроможності
Фондовіддача, грн/грн	$Y = 0,6285 + 0,0112X$	0,700	Підвищення віддачі основних засобів сприяє зміцненню конкурентоспроможності
Витрати на 1 грн чистого доходу, грн	$Y = 2,7469 - 3,2429X$	0,873	Зростання витратності діяльності знижує інтегральний показник конкурентоспроможності

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 3.3.

Побудовані парні регресійні моделі підтверджують висновки кореляційного аналізу. Найбільш значущим позитивним фактором конкурентоспроможності є чиста рентабельність продажу. Коефіцієнт детермінації за цією моделлю становить 0,929, тобто зміна інтегрального показника конкурентоспроможності значною мірою пов'язана зі зміною прибутковості реалізації. Це означає, що підвищення рентабельності продажу має стати одним із головних напрямів забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «ТерА».

Модель залежності конкурентоспроможності від фондовіддачі також має позитивний характер. Зростання фондовіддачі означає, що підприємство ефективніше використовує основні засоби для формування чистого доходу. Для ПрАТ «ТерА» це особливо важливо, оскільки у 2023–2025 рр. підприємство суттєво наростило виробничу базу, але віддача основних засобів знизилася.

Регресійна модель за показником витрат на 1 грн чистого доходу має обернений характер. Це свідчить, що зменшення витратності діяльності є одним із ключових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Якщо ПрАТ «ТерА» зможе знизити витрати на 1 грн чистого доходу, це позитивно вплине на рентабельність, чистий прибуток і загальний

інтегральний показник конкурентоспроможності.

Для наочності результати кореляційно-регресійного аналізу можна представити у вигляді графіка.

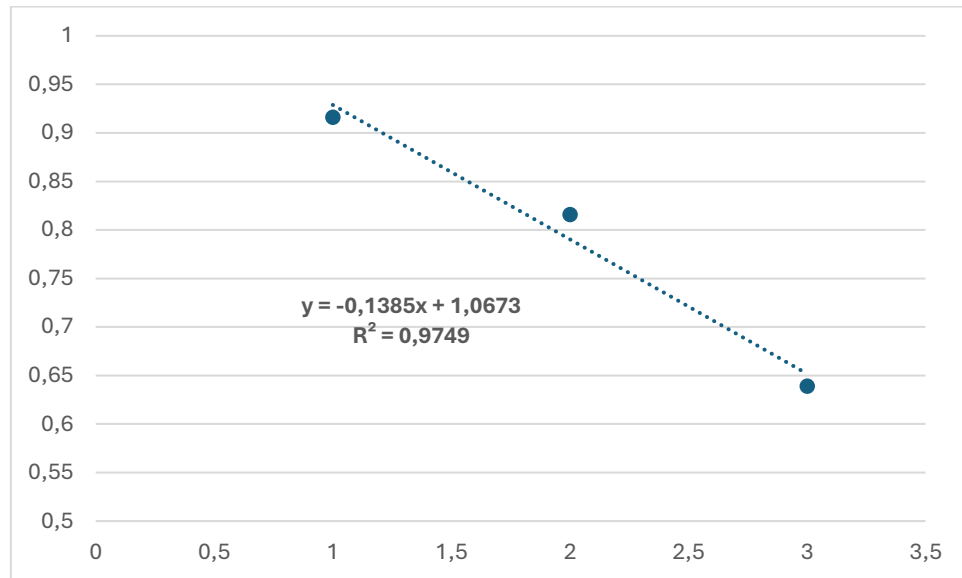


Рисунок 3.2 – Зв'язок між чистою рентабельністю продажу та інтегральним показником конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Рисунок 3.2 демонструє пряму залежність між чистою рентабельністю продажу та інтегральним показником конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА». Чим вищою є прибуткова віддача реалізації продукції, тим вищим є загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Це підтверджує, що у подальшому обґрунтуванні заходів основну увагу необхідно зосередити на зниженні собівартості, підвищенні маржинальності продукції, оптимізації витрат на збут і забезпеченні більшої віддачі від виробничих ресурсів.

Отже, факторний і кореляційний аналіз показали, що основною проблемою ПрАТ «ТерА» є не недостатність обсягу реалізації, а зниження ефективності перетворення доходу у прибуток. Підприємство має позитивну динаміку чистого доходу та продуктивності праці, однак конкурентоспроможність знижується через падіння рентабельності, збільшення витратності діяльності та скорочення фондівіддачі. Саме тому напрями забезпечення конкурентних переваг мають бути пов'язані з підвищенням прибутковості продажу, оптимізацією собівартості,

ефективнішим використанням основних засобів і посиленням результативності збутової діяльності.

3.2. Напрями забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «ТерА» та оцінка їх впливу на інтегральний показник конкурентоспроможності

За результатами аналізу встановлено, що основними проблемами ПрАТ «ТерА» у 2025 р. стали зниження прибутковості, зростання витратного навантаження, скорочення фондівіддачі та зменшення інтегрального показника конкурентоспроможності до 0,639. При цьому підприємство має позитивні передумови для розвитку: зростання чистого доходу, виробничої бази та продуктивності праці. Отже, пропозиції мають бути спрямовані не на просте розширення діяльності, а на підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Таблиця 3.6 – Пропоновані заходи щодо забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «ТерА»

Захід	Зміст заходу	Витрати на впровадження, тис. грн	Очікуваний економічний результат
Оптимізація виробничих витрат	Перегляд норм витрат сировини, контроль технологічних втрат, енергоаудит, укладання більш вигідних договорів із постачальниками	450	Зменшення собівартості на 4015 тис. грн
Розширення продажу продукції з вищою маржинальністю	Оновлення упаковки, просування більш прибуткових товарних груп, тестування нових смаків/форматів фасування, робота з торговельними мережами	1100	Додатковий приріст чистого доходу на 25737 тис. грн; додатковий маржинальний ефект 7721 тис. грн
Оптимізація збутових і логістичних витрат	Аналіз ефективності каналів збуту, перегляд маршрутів доставки, концентрація на більш результативних клієнтах і регіонах	380	Скорочення витрат на збут на 2423 тис. грн

Продовження табл.3.6.

Захід	Зміст заходу	Витрати на впровадження, тис. грн	Очікуваний економічний результат
Разом	Комплекс заходів щодо підвищення прибутковості, витратної ефективності та збутової результативності	1930	Чистий економічний ефект першого року 12229 тис. грн

Запропоновані заходи мають конкретну економічну спрямованість. Перший захід орієнтований на зменшення собівартості продукції. Для підприємства кондитерської галузі це особливо важливо, оскільки собівартість залежить від вартості сировини, пакувальних матеріалів, енергоресурсів і технологічних втрат. Навіть відносно невелике зниження собівартості дає значний фінансовий ефект через великий обсяг реалізації продукції.

Другий захід спрямований на посилення товарної та ринкової конкурентної переваги. Його сутність полягає не лише у збільшенні продажу, а у зміщенні акценту на продукцію з вищою маржинальністю. Це дозволяє підприємству отримувати більший прибуток без пропорційного зростання витрат.

Третій захід пов'язаний з оптимізацією витрат на збут. У 2025 р. витрати на збут підприємства суттєво зросли, тому важливо не просто фінансувати збутову діяльність, а оцінювати її результативність. Скорочення неефективних витрат на логістику та просування дозволить знизити витратне навантаження і підвищити операційний результат. При розрахунку маржинального ефекту враховано, що додаткові змінні витрати на просування і реалізацію продукції з вищою маржинальністю становитимуть орієнтовно 5 % від приросту чистого доходу, тобто 1287 тис. грн.

Отже, загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме 14159 тис. грн. З урахуванням витрат на їх упровадження у сумі 1930 тис. грн чистий економічний ефект першого року може становити 12229 тис. грн. Це означає, що запропоновані заходи є економічно доцільними,

оскільки витрати на їх реалізацію покриваються отриманим ефектом.

Таблиця 3.7 – Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Показник	Розрахунок	Сума, тис. грн
Економія собівартості	$334557 \times 1,2 \%$	4015
Додатковий чистий дохід від реалізації	$514736 \times 5 \%$	25737
Маржинальний ефект від додаткового доходу з урахуванням додаткових змінних витрат на просування	$25737 \times 35 \% - 1287$	7721
Економія витрат на збут	$60571 \times 4 \%$	2423
Загальний економічний ефект до врахування витрат на заходи	$4015 + 7721 + 2423$	14159
Витрати на впровадження заходів	$450 + 1100 + 380$	1930
Чистий економічний ефект першого року	$14159 - 1930$	12229

Таблиця 3.8 – Вплив запропонованих заходів на фінансові результати ПрАТ «ТерА»

Показник	2025 р., факт	Прогноз після заходів	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	514736	540473	25737
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	334557	346756	12199
Витрати на збут, тис. грн	60571	59435	-1136
Чистий прибуток, тис. грн	46615	58844	12229
Чиста рентабельність продажу, %	9,06	10,89	1,83
Витрати на 1 грн чистого доходу, грн	0,65	0,64	-0,01

За прогнозними розрахунками, реалізація заходів дозволить збільшити чистий дохід ПрАТ «ТерА» з 514736 тис. грн до 540473 тис. грн. Водночас чистий прибуток може зрости з 46615 тис. грн до 58844 тис. грн, тобто на 12229 тис. грн. Чиста рентабельність продажу підвищиться з 9,06 % до 10,89 %, що свідчить про покращення здатності підприємства перетворювати дохід у прибуток.

Хоча собівартість у абсолютному виразі збільшиться через зростання обсягу реалізації, витрати на 1 грн чистого доходу знизяться з 0,65 грн до 0,64

грн. Це означає, що підприємство використовуватиме ресурси ефективніше, а зростання доходу супроводжуватиметься підвищенням прибутковості.

Таблиця 3.9 – Вплив запропонованих заходів на показники конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Показник	2025 р., факт	Прогноз після заходів	Характер зміни
Чиста рентабельність продажу, %	9,06	10,89	покращення
Рентабельність активів, %	23,46	29,61	покращення
Рентабельність власного капіталу, %	30,67	38,71	покращення
Оборотність активів, оборотів	2,59	2,72	покращення
Фондовіддача, грн/грн	7,33	7,69	покращення
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2451,12	2573,68	покращення
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	221,98	280,21	покращення
Частка витрат на збут у чистому доході	0,12	0,11	покращення

Дані таблиці 3.9 свідчать, що запропоновані заходи позитивно впливають не лише на фінансовий результат, а й на основні складові конкурентоспроможності підприємства. Зростання чистої рентабельності продажу підтверджує покращення прибутковості реалізації. Підвищення рентабельності активів і власного капіталу свідчить про ефективніше використання ресурсної бази. Збільшення фондовіддачі означає, що основні засоби підприємства забезпечуватимуть більший обсяг чистого доходу.

Таблиця 3.10 – Прогнозна зміна інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Показник	2025 р., факт	Прогноз після заходів	Відхилення,+/-
Індекс фінансової стійкості та ліквідності	0,679	0,679	0,000
Індекс ефективності й прибутковості діяльності	0,500	0,586	0,086
Індекс виробничо-ресурсної конкурентоспроможності	0,630	0,686	0,056
Індекс витратної конкурентоспроможності	0,746	0,783	0,037
Інтегральний показник конкурентоспроможності	0,639	0,684	0,045

Отже, після реалізації запропонованих заходів інтегральний показник

конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» може зрости з 0,639 до 0,684. Найбільше покращення очікується за індексом ефективності й прибутковості діяльності, що є логічним, оскільки основний зміст заходів спрямований на зростання чистого прибутку, підвищення рентабельності продажу та зниження витратного навантаження.

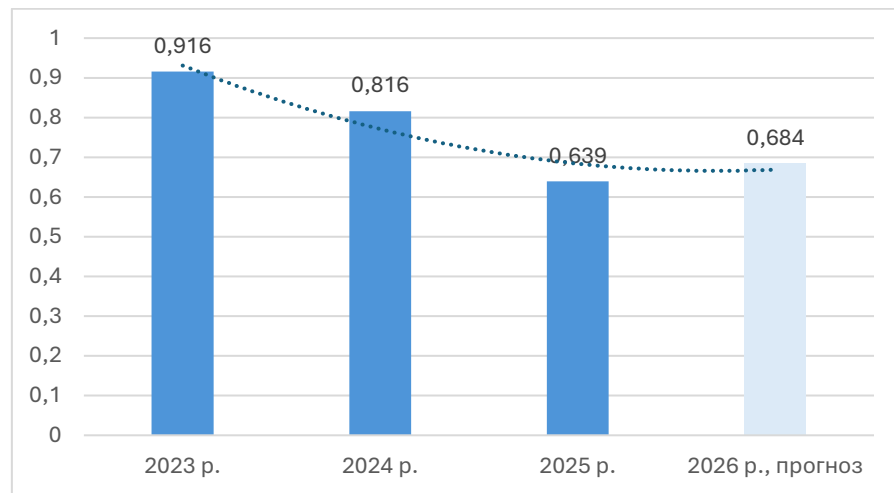


Рисунок 3.3 – Фактичне та прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Як видно з рисунка 3.3, запропоновані заходи не забезпечують повного повернення інтегрального показника конкурентоспроможності до рівня 2023 р., однак дозволяють змінити негативну тенденцію 2023–2025 рр. Прогнозне значення показника становить 0,684, що на 0,045 пункту вище фактичного рівня 2025 р. Це свідчить про практичну доцільність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, реальними пропозиціями для ПрАТ «ТерА» є оптимізація виробничих витрат, розвиток більш маржинальних товарних груп і скорочення неефективних витрат на збут. Загальні витрати на впровадження заходів становлять 1930 тис. грн, а чистий економічний ефект першого року – 12229 тис. грн. Це дозволить підвищити чистий прибуток, рентабельність продажу, продуктивність праці, фондівіддачу та інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки конкурентних переваг суб'єкта господарювання та обґрунтування напрямів їх забезпечення на прикладі ПрАТ «Тера». У процесі дослідження було встановлено, що конкурентні переваги підприємства формуються під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких важливе місце посідають фінансова стійкість, ефективність використання ресурсів, рівень витрат, прибутковість діяльності, якість продукції, збутова активність, виробничий потенціал та здатність підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства. Визначено, що конкурентна перевага є відносною характеристикою, яка виявляється у порівнянні з іншими суб'єктами ринку та забезпечує підприємству кращі можливості для залучення споживачів, отримання прибутку і зміцнення ринкової позиції. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємства доцільно оцінювати не за одним окремим показником, а за системою взаємопов'язаних індикаторів, які характеризують фінансовий стан, прибутковість, ефективність використання ресурсів, витратну результативність і виробничо-збутовий потенціал.

У другому розділі проведено аналіз діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Тера». Підприємство функціонує у сфері виробництва кондитерської продукції та працює в умовах високої конкуренції, що потребує постійного контролю за витратами, якістю продукції, ефективністю збуту і прибутковістю діяльності.

Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів показав, що у 2023–2025 рр. ПрАТ «Тера» суттєво наростило обсяги реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації зріс із 305277 тис. грн у 2023 р. до 514736 тис. грн у 2025 р. Така динаміка свідчить про розширення масштабів операційної діяльності підприємства та збереження попиту на його продукцію. Водночас зростання

доходу супроводжувалося суттєвим збільшенням собівартості реалізованої продукції та витрат на збут, що негативно вплинуло на прибутковість діяльності.

Чистий прибуток ПрАТ «Тера» у 2023 р. становив 47703 тис. грн, у 2024 р. зріс до 55569 тис. грн, однак у 2025 р. зменшився до 46615 тис. грн. Це свідчить, що збільшення обсягів реалізації не забезпечило відповідного приросту кінцевого фінансового результату. Чиста рентабельність продажу знизилася з 15,63 % у 2023 р. до 9,06 % у 2025 р., що вказує на послаблення прибуткової віддачі реалізації продукції.

Оцінка майнового стану показала, що ПрАТ «Тера» активно нарощувало ресурсну базу. Загальна вартість активів збільшилася зі 107333 тис. грн у 2023 р. до 231911 тис. грн у 2025 р. Значне зростання необоротних активів, основних засобів і наявність капітальних інвестицій свідчать про розширення виробничого потенціалу підприємства. Разом з тим ефективність використання ресурсів знижувалася: фондівіддача скоротилася, оборотність активів зменшилася, а рентабельність активів і власного капіталу мала спадну динаміку.

Фінансова стійкість ПрАТ «Тера» загалом оцінюється позитивно. Коефіцієнт автономії протягом досліджуваного періоду перевищував 0,5, що свідчить про переважання власного капіталу у структурі джерел фінансування. Водночас у 2025 р. спостерігалось зниження окремих показників ліквідності та зростання поточних зобов'язань, що потребує посилення контролю за грошовими потоками.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності у роботі було сформовано систему показників, згрупованих за чотирима напрямками: фінансова стійкість і ліквідність; ефективність і прибутковість діяльності; виробничо-ресурсна конкурентоспроможність; витратна конкурентоспроможність. На основі нормування показників було розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Тера». Його значення знизилось з 0,916 у 2023 р. до 0,816 у 2024 р. та 0,639 у 2025 р. Отже,

підприємство зберігає конкурентний потенціал, однак ефективність його реалізації зменшується.

У третьому розділі проведено факторний і кореляційний аналіз впливу показників діяльності на конкурентоспроможність ПрАТ «Тера» та обґрунтовано напрями забезпечення його конкурентних переваг. Факторний аналіз зміни чистого доходу показав, що у 2024 р. збільшення чистого доходу було забезпечене переважно зростанням продуктивності праці, тоді як скорочення чисельності працівників мало негативний вплив. У 2025 р. позитивний вплив на приріст доходу мали обидва фактори: збільшення чисельності працівників і підвищення продуктивності праці.

Факторний аналіз чистого прибутку засвідчив, що у 2025 р. зростання чистого доходу мало позитивний вплив на фінансовий результат, однак цей ефект був повністю перекритий зниженням чистої рентабельності продажу. Зниження рентабельності зумовило негативний вплив на чистий прибуток у сумі 30325,88 тис. грн, унаслідок чого чистий прибуток підприємства зменшився. Це підтвердило, що головною проблемою ПрАТ «Тера» є не недостатній обсяг реалізації, а зниження прибутковості продажу.

Кореляційний аналіз показав, що найбільш тісний прямий зв'язок з інтегральним показником конкурентоспроможності має чиста рентабельність продажу. Коефіцієнт кореляції становив 0,964, що підтверджує визначальний вплив прибутковості реалізації на конкурентоспроможність підприємства. Також тісний прямий зв'язок виявлено між конкурентоспроможністю та фондівіддачею. Натомість витрати на 1 грн чистого доходу мають тісний обернений зв'язок з інтегральним показником конкурентоспроможності, що підтверджує необхідність контролю витратного навантаження.

На основі результатів аналізу запропоновано комплекс заходів щодо забезпечення конкурентних переваг ПрАТ «Тера»: оптимізація виробничих витрат, розвиток продукції з вищою маржинальністю, скорочення неефективних витрат на збут і логістику. Загальні витрати на впровадження запропонованих заходів становлять 1930 тис. грн. Очікуваний загальний

економічний ефект до врахування витрат оцінено у 14159 тис. грн, а чистий економічний ефект першого року – 12229 тис. грн.

Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити чистий прибуток ПрАТ «Тера» з 46615 тис. грн до 58844 тис. грн, підвищити чисту рентабельність продажу з 9,06 % до 10,89 %, покращити рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, продуктивність праці, фондівіддачу та зменшити витратне навантаження. Прогнозне значення інтегрального показника конкурентоспроможності після впровадження заходів може зрости з 0,639 до 0,684.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто. У роботі здійснено оцінку конкурентних переваг ПрАТ «Тера», визначено основні проблеми, які обмежують конкурентоспроможність підприємства, та обґрунтовано напрями їх подолання. Практичне значення запропонованих заходів полягає у можливості їх використання для підвищення прибутковості діяльності, зниження витрат, ефективнішого використання виробничих ресурсів і зміцнення конкурентної позиції ПрАТ «Тера» на ринку кондитерської продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 147 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
3. Базецька Г. І. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч.-метод. посіб. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 274 с.
4. Базик О. В. Конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах: сутність, фактори впливу та напрями підвищення. Економіка та суспільство. 2024. № 62.
5. Болотна О. В., Мартинюк О. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність, класифікація та джерела формування. Молодий вчений. 2019. № 17(2). С. 14–18.
6. Бондаренко С. М., Невмержицька А. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2014. № 2. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/3324> (дата звернення: 01.03.2026).
7. Войчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50–53.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2008. 720 с.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 24.04.2026).
11. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2021. 260 с.

12. Дикань В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 100–105.
13. Довбня С. Б., Паршина О. А. Основи економічного аналізу : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2020.
14. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
15. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
16. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2008. 352 с.
17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 406 с.
18. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
19. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 2(28). С. 35–41. DOI: 10.15276/EJ.02.2024.4.
1. Короленко О. Б., Алексєєва А. В. Формування конкурентних переваг виробничого підприємства та напрями їх забезпечення. Наука, промисловість, суспільство : *матеріали Міжнародної науково-технічної конференції*. Кривий Ріг : Криворізький національний університет, 2026. С. 361. URL: <https://www.knu.edu.ua/konferencii/mizhnarodna-naukovo-tehnicna-konferenciya-nauka-promyslovist-suspil-stvo-2026-r> (дата звернення: 02.06.2026).
20. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : пер. з англ. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.

21. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
22. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.
23. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
24. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. № 4. С. 51–54.
25. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
26. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2014. 592 с.
27. Мартіянова М. П., Усенко Н. М. Економічний аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024.
28. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 874 с.
29. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 630 с.
30. Науменко Ю. В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 4. С. 68–76.
31. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0336-13> (дата звернення: 24.04.2026).
32. Ортинська В. В., Мельничук О. П. Маркетингові дослідження : підручник. Київ : КНТЕУ, 2015. 436 с.
33. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний

менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 196 с.

34. Офіційний сайт ПрАТ «ТерА». URL: <https://tera.ua/> (дата звернення: 24.03.2026).

35. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

36. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

37. ПрАТ «ТерА». Дані про підприємство за кодом ЄДРПОУ 00375697. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/00375697> (дата звернення: 04.05.2026).

38. ПрАТ «ТерА». Дані про підприємство за кодом ЄДРПОУ 00375697. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/00375697> (дата звернення: 04.05.2026).

39. ПрАТ «ТерА». Дані про підприємство за кодом ЄДРПОУ 00375697. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00375697/ (дата звернення: 04.05.2026).

40. ПрАТ «ТерА». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: <https://tera.ua/index.php?route=issuers/issuers> (дата звернення: 01.06.2026).

41. ПрАТ «ТерА». Інформація для акціонерів. URL: https://tera.ua/index.php?route=issuers/shareholders_information (дата звернення: 01.04.2026).

42. ПрАТ «ТерА». Контакти. URL: <https://tera.ua/index.php?route=information/contact> (дата звернення: 01.04.2026).

43. ПрАТ «ТерА». Продукція. URL: <https://tera.ua/index.php?route=product/categories> (дата звернення: 01.04.2026).

44. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2465-20> (дата звернення: 11.05.2026).

45. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV // База даних «Законодавство України» /

Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 11.05.2026).

46. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2657-12> (дата звернення: 11.05.2026).

47. Рожко В. І. Дослідження та удосконалення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах. Проблеми економіки. 2024. № 1. С. 84–89.

48. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2016. 390 с.

49. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-62.

50. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

51. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 16.05.2026).

52. Ханенко М. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні засади, чинники формування та шляхи підвищення. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1352>

53. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № 1(57). С. 24–31.

54. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.

55. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

56. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

ДОДАТКИ