

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи  
ЕН-21  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Ішхан СААКЯН  
(підпис)

Керівник наукової роботи: кандидат  
педагогічних наук, доцент закладу  
вищої освіти

\_\_\_\_\_ Ірина ШТЕЙМІЛЛЕР  
(підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(посада)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**В.о. завідувача кафедри**

Лариса ТЄШЕВА  
(підпис) (ім'я, прізвище)

«10» грудня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Саакяна Ішхана Артуровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства»  
керівник роботи Штеймільер Ірина Олексіївна, кандидат педагогічних наук, доцент  
закладу вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.11.2025 року №2101-5/4103

2. Строк подання студентом роботи «2» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства та дослідити ключові чинники її формування; охарактеризувати конкурентний потенціал та визначити його структурні елементи; систематизувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства й визначити їхні особливості; здійснити комплексний аналіз фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності підприємства; виконати прогноз обсягів реалізації продукції та визначити його вплив на конкурентні позиції підприємства; провести GAP-аналіз для виявлення розривів між стратегічними цілями та реальними можливостями; розробити пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства урахуванням результатів аналізу

#### 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «2» вересня 2025 року

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Ішхан СААКЯН**

(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Ірина ШТЕЙМІЛЛЕР**

(ім'я, прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Олена ТРОХИМЕЦЬ**

(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та ключові напрями її формування.....	8
1.2. Потенціал конкурентоспроможності підприємства та його складові..	14
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та підходи до визначення її рівня.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ІРИС» У 2023-2025 РР.....	28
2.1. Оцінка фінансової стійкості як складової конкурентоспроможності підприємства.....	28
2.2. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства у контексті забезпечення конкурентних переваг.....	37
2.3. Дослідження прибутковості та рентабельності як ключових показників ефективності та конкурентоспроможності.....	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	55
3.1 Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентними можливостями підприємства.....	55
3.2 Удосконалення фінансової політики підприємства для досягнення стратегічних конкурентних цілей.....	65
3.3 GAP-аналіз як інструмент підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Видавництво «Ірис».....	74
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	93

## ВСТУП

У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства набуває ключового значення, оскільки саме вона визначає його здатність ефективно функціонувати та забезпечувати стабільні позиції на ринку. Значне посилення конкуренції, активний розвиток цифрових технологій, прискорення інноваційних процесів та глобалізаційні зміни формують нові вимоги до бізнесу та зумовлюють необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів. Підприємства змушені не лише реагувати на зовнішні виклики, але й активно впливати на власну ринкову позицію, створюючи унікальні переваги, що можуть забезпечити їм стійкість у коротко- та довгостроковому періодах.

Особливу актуальність проблематика забезпечення конкурентоспроможності набуває в умовах нестабільності української економіки. Коливання макроекономічних показників, зміни у законодавчому полі, трансформація споживчої поведінки, активний розвиток цифрових технологій та зростання ролі інновацій створюють середовище, у якому підприємства повинні демонструвати високу гнучкість, адаптивність і стратегічне бачення.

У таких умовах ефективне управління конкурентоспроможністю стає основою підтримання фінансової стійкості, формування позитивної ділової репутації, оптимізації витрат, а також розширення ринкових можливостей.

Підвищення конкурентоспроможності неможливе без регулярної оцінки фінансового стану та рівня економічної стабільності підприємства. Аналіз фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та маневреності капіталу є основою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на зменшення ризиків, оптимізацію ресурсів та забезпечення довгострокового розвитку.

В умовах, коли роль інвестицій, маркетингових технологій та інновацій зростає, важливим стає не лише наявний рівень конкурентних переваг, але й здатність підприємства прогнозувати ринкові тенденції та завчасно адаптувати свою діяльність.

За таких умов особливої уваги потребують питання оцінювання конкурентного середовища та визначення позиції підприємства в галузі. Методи порівняльного аналізу, рейтингові оцінки, індикаторні підходи, стратегічна діагностика, SWOT, PEST та моделі М. Портера дозволяють формувати комплексне бачення конкурентних переваг й недоліків підприємства. Використання цих методів сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансової стійкості, оптимізацію витрат, покращення організаційних процесів та розвиток інноваційної активності.

Метою даної роботи є формування теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі комплексного аналізу його фінансово-економічних показників, потенціалу розвитку та ринкових можливостей.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність конкурентоспроможності підприємства та дослідити ключові чинники її формування;
- охарактеризувати конкурентний потенціал та визначити його структурні елементи;
- систематизувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства й визначити їхні особливості;
- здійснити комплексний аналіз фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності підприємства;
- виконати прогноз обсягів реалізації продукції та визначити його вплив на конкурентні позиції підприємства;
- провести GAP-аналіз для виявлення розривів між стратегічними цілями та реальними можливостями;
- розробити пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням результатів аналізу.

Об'єктом дослідження є процеси формування та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом - механізми, моделі та підходи до оцінювання конкурентних переваг і їхнього впливу на економічні результати діяльності підприємства.

Методологічну основу дослідження становлять методи фінансового аналізу, порівняльної оцінки, стратегічного аналізу, економіко-математичного моделювання та прогнозування. У роботі застосовано графічні, статистичні та аналітичні інструменти для візуалізації та інтерпретації результатів.

Наукова новизна полягає у формуванні комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, який поєднує фінансові, виробничі, інноваційні та маркетингові складові, а також у розробленні практичної моделі використання внутрішнього потенціалу підприємства для підвищення його ринкової стійкості.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності управлінських рішень, удосконалення системи стратегічного планування, оптимізації фінансово-економічних процесів та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки, що забезпечує логічне та послідовне висвітлення теми.

РОЗДІЛ 1  
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та ключові напрями її формування

Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія охоплює комплекс властивостей, характеристик і можливостей, які забезпечують організації здатність не лише ефективно діяти в умовах конкурентного ринку, але й досягати довгострокових переваг, стійких до зовнішніх змін.

У сучасних реаліях господарювання конкурентоспроможність перестає бути лише результатом виробничої або збутової діяльності – вона перетворюється на стратегічний інтегральний показник, що відображає якість управління, рівень інноваційності, професійність персоналу, гнучкість бізнес-моделі та спроможність підприємства створювати цінність для різних груп стейкхолдерів.

Сутність конкурентоспроможності формується на перетині двох ключових площин: внутрішньої, яка охоплює ресурси, компетенції, організаційні процеси, і зовнішньої – пов'язаної зі станом ринку, поведінкою конкурентів, вимогами споживачів, тенденціями технологічного розвитку та регуляторними умовами.

Підприємство може займати сильні позиції лише тоді, коли забезпечує гармонійний розвиток у цих двох напрямках, постійно вдосконалюючи свою діяльність і передбачаючи ринкові виклики.

У науковій літературі конкурентоспроможність трактується по-різному залежно від того, на які аспекти діяльності підприємства спрямовується увага. Частина вчених розглядає її крізь призму внутрішніх можливостей компанії – ресурсів, компетенцій, технологій.

Інша частина наголошує на ринкових результатах – рівні продажів, частці ринку, ефективності задоволення потреб споживачів. Третя група фокусується

на інноваціях, гнучкості та здатності компанії трансформуватися. Нижче у таблиці 1.1 узагальнено ключові підходи.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до розуміння конкурентоспроможності

Підхід	Сутність	Особливості
Ресурсний	Конкурентоспроможність визначається унікальністю ресурсів і компетенцій, недоступних іншим компаніям.	Ресурси створюють довгострокові бар'єри для конкурентів.
Інноваційний	Джерелом успіху є інновації, які дозволяють формувати нові ринкові ніші або змінювати галузеву структуру.	Переваги виникають за рахунок технологічного прориву.
Маркетинговий	Основою є здатність підприємства найточніше задовольняти потреби споживачів.	Переваги залежать від глибини дослідження ринку.
Процесний	Конкурентоспроможність формується завдяки ефективності бізнес-процесів: виробничих, логістичних, управлінських.	Акцент – на продуктивності та витратах.
Соціально-культурний	Внутрішня культура, мотивація персоналу та система цінностей визначають конкурентний потенціал.	Кадрові фактори стають ключовими.

*Джерело:* складено автором на основі джерел 7,11,21,33

Конкурентоспроможність підприємства складається з кількох взаємопов'язаних блоків. Умовно їх можна поділити на ресурсний, організаційно-управлінський, технологічний, маркетинговий та стратегічний. Якщо хоча б один з елементів є недостатньо розвиненим, підприємство не здатне забезпечувати ефективний конкурентний розвиток.

На рисунку 1.1 представлено структурні елементи конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішнє середовище відіграє визначальну роль у формуванні ринкових позицій підприємства. Його вплив може бути як стимулюючим, так і обмежувальним.

Підприємства функціонують у середовищі, де постійно змінюються споживчі переваги, технологічні можливості, правила конкуренції. У таких умовах компанія повинна володіти здатністю до адаптації, прогнозування та стратегічного реагування.

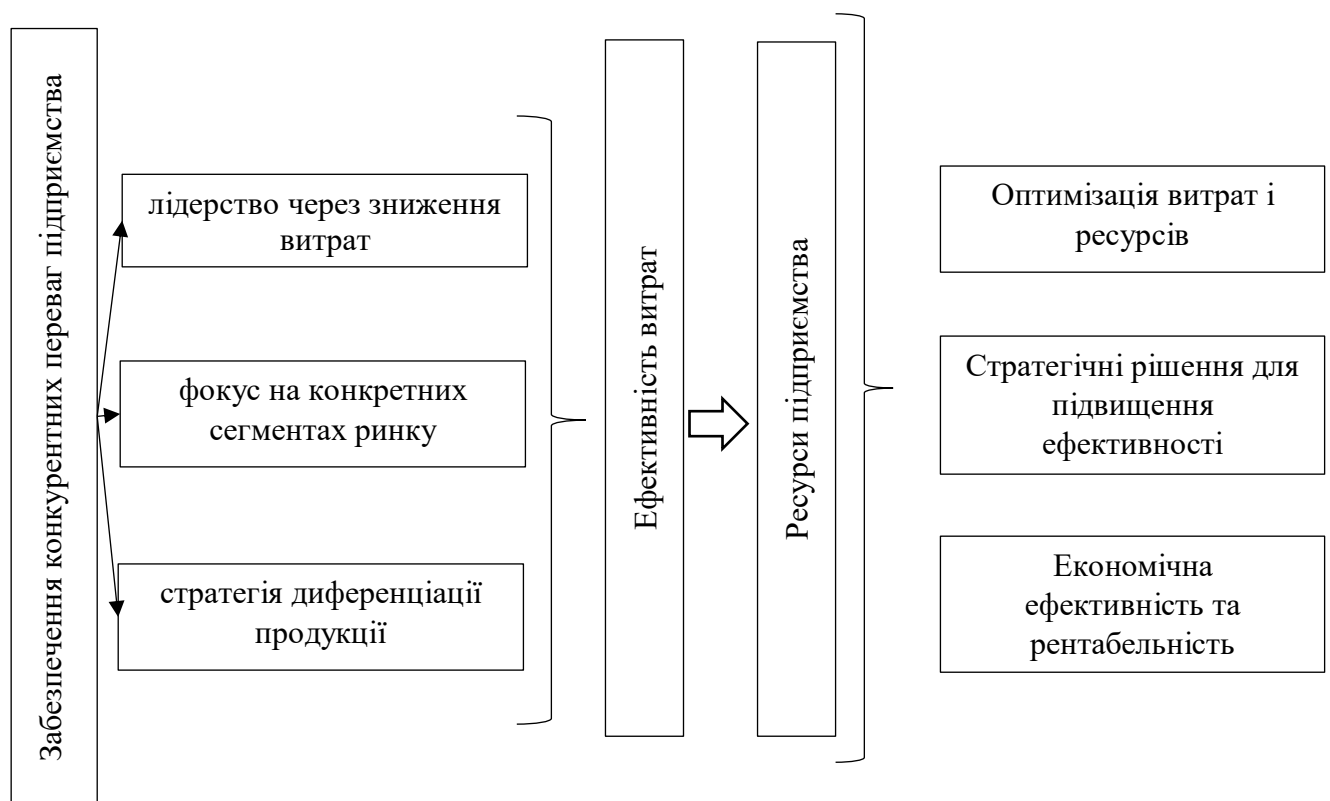


Рисунок 1.1 – Структурні елементи конкурентоспроможності підприємства

*Джерело:* складено автором на основі джерел 11,21

Поведінка конкурентів може змінювати структуру ринку за лічені місяці, особливо якщо йдеться про галузі з високою інноваційністю. Поява нових гравців, технологічних рішень або заміників змушує компанії оперативно переглядати продуктову політику, цінові стратегії та концепцію взаємодії зі споживачами.

Внутрішня організація діяльності підприємства визначає його здатність ефективно реалізовувати ресурси та формувати конкурентні переваги. Комплект компетентностей топ-менеджменту, стилі управління, структура підрозділів, характер комунікацій і рівень автономності працівників формують основу швидкості прийняття рішень і здатності компанії адаптуватися до ринкових змін.

Організаційна структура, яка надмірно централізована або перевантажена бюрократичними процедурами, знижує конкурентоспроможність, оскільки

затримує оперативне реагування на зміни середовища. Навпаки, гнучкі та адаптивні структури забезпечують швидке оновлення процесів, інтеграцію інновацій та ефективне управління персоналом.

Суттєвий вплив має також корпоративна культура. Вона визначає характер взаємодії працівників, їхнє ставлення до змін, рівень довіри у колективі та готовність долучатися до інноваційних проєктів. Компанії зі сформованою культурою відповідальності, ініціативності та відкритості мають значно більший потенціал для розвитку й нарощування конкурентних переваг.

У сучасній економіці технології стають одним із ключових чинників, що визначають конкурентні позиції. Технологічний рівень підприємства впливає на продуктивність, собівартість, якість продукції, швидкість оновлення асортименту та здатність швидко масштабувати виробництво.

Компанії, що активно впроваджують цифровізацію, автоматизацію, штучний інтелект або «зелені» технології, отримують не лише економічні вигоди, а й покращують імідж, що також підсилює їхню роль на ринку.

Застосування інновацій у бізнес-процесах дає можливість скорочувати цикли виробництва, мінімізувати втрати, покращувати логістику та оптимізувати управління запасами. В умовах високої конкуренції інноваційна активність часто стає єдиним шляхом до збереження стабільних ринкових позицій.

Жодні технології чи матеріальні ресурси не здатні забезпечити конкурентоспроможність без наявності висококваліфікованого персоналу. Людський капітал є носієм знань, інновацій, стратегічного мислення та здатності виробляти нові ідеї.

Від рівня компетентності працівників залежить ефективність реалізації підприємницьких стратегій, швидкість адаптації до ринкових умов і здатність компанії відповідати на виклики конкуренції.

Підприємства, що інвестують у розвиток персоналу, мають рівень інноваційності на 30-50% вищий, ніж конкуренти, які не мають системи навчання чи мотиваційних програм.

Професійний розвиток співробітників, формування системи компетенцій і кар’єрних траєкторій, розвиток командної взаємодії – усе це стає частиною моделі конкурентного розвитку.

Успішне підприємство здатне не лише створювати якісний продукт, а й ефективно комунікувати зі споживачами, формувати бренд, позиціонувати свою пропозицію й будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Маркетингова діяльність стає ключовим інструментом для формування конкурентоспроможності, оскільки дозволяє не тільки розповісти про продукт, але й впливати на сприйняття ринку, створювати емоційну цінність, диференціювати товар або послугу.

Сучасні маркетингові підходи мають цифровий характер: підприємства використовують аналітику даних, алгоритми прогнозування, онлайн-канали збуту, інструменти брендингу та CRM-системи для персоналізації взаємодії зі споживачами. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів і формує лояльність, що безпосередньо підсилює конкурентні позиції.

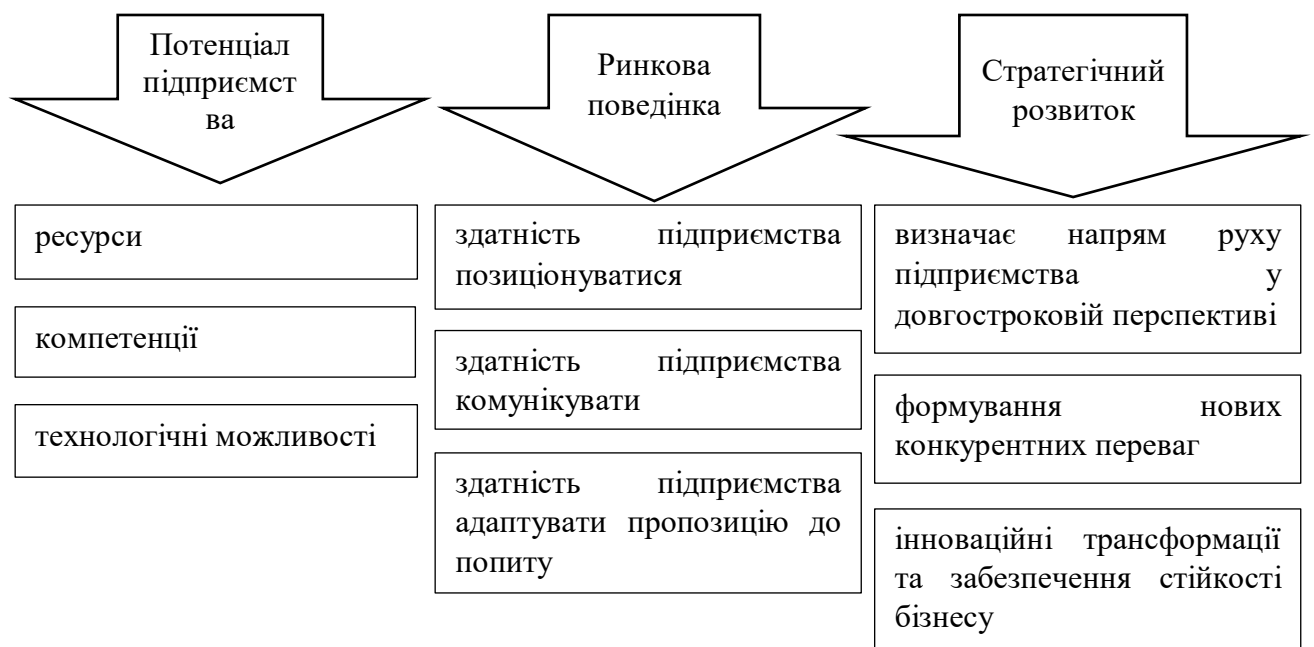


Рисунок 1.2 – Інтегральна модель формування конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі джерел 4,11

Комплексний підхід до конкурентоспроможності базується на взаємодії трьох основних блоків: потенціалу підприємства, ринкової поведінки та стратегічного розвитку (рис. 1.2).

Конкурентоспроможність підприємства – це багатовимірна та динамічна категорія, яка охоплює всі ключові аспекти діяльності організації: ресурси, управління, інновації, маркетингову політику та стратегію розвитку. Вона залежить як від внутрішньої структури й ефективності бізнес-процесів, так і від впливу зовнішнього середовища. Успішним стає те підприємство, яке:

1. комплексно підходить до формування конкурентних переваг,
2. здатне адаптуватися до змін,
3. володіє стратегічним баченням,
4. не боїться інновацій,
5. інвестує у персонал та технології.

Лише гармонійне поєднання цих елементів забезпечує стійку конкурентну позицію в сучасній економіці.

У процесі дослідження встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є складною системною категорією, яка формується під впливом як внутрішніх можливостей організації, так і зовнішнього конкурентного середовища.

Її сутність полягає у здатності підприємства забезпечувати стійкі ринкові позиції, пропонувати продукцію або послуги, які мають вищу цінність для споживача порівняно з конкурентами, та ефективно адаптуватися до змін у технологіях, структурі ринку та поведінці клієнтів.

З'ясовано, що конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, яка охоплює ресурсний, технологічний, управлінський, маркетинговий та стратегічний компоненти.

Важливу роль відіграють нематеріальні чинники – корпоративна культура, інноваційна активність, компетентність персоналу. Крім того, конкурентоспроможність є результатом взаємодії потенціалу підприємства, ринкової поведінки та здатності до стратегічних трансформацій.

Отже, для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємство має не лише удосконалювати внутрішні процеси, а й формувати проактивну модель розвитку, яка передбачає інноваційність, адаптивність і прогнозування ринкових тенденцій.

## 1.2. Потенціал конкурентоспроможності підприємства та його складові

Потенціал конкурентоспроможності підприємства є багатовимірною інтегральною характеристикою, що відображає сукупність можливостей, ресурсів, компетенцій та внутрішніх механізмів, які визначають здатність організації забезпечувати конкурентні переваги у коротко- і довгостроковій перспективі.

Цей потенціал формується у процесі діяльності підприємства, накопичується з часом і проявляється у ринковій ефективності, інноваційній активності, стабільності та адаптивності до зовнішніх змін.

На відміну від фактичного рівня конкурентоспроможності, що відображає поточний стан справ, конкурентний потенціал – це запас міцності, сукупність передумов і компетенцій, які можуть бути реалізовані для зміцнення позицій підприємства у майбутньому.

Підприємство може мати високий потенціал, але не демонструвати відповідних результатів через слабкі управлінські рішення або неефективне використання ресурсів. Навпаки, компанія з обмеженими ресурсами, але з чіткою стратегією та якісним менеджментом може забезпечувати високий рівень конкурентності.

Потенціал формується під впливом економічних, виробничих, технологічних, соціальних, організаційних чинників і визначає стійкість підприємства у змінному ринковому середовищі.

У науковій думці конкурентний потенціал трактується як сукупність матеріальних та нематеріальних можливостей підприємства, які забезпечують його здатність ефективно конкурувати. Він відображає не лише наявність

ресурсів, а й рівень їх використання, ступінь розвитку компетенцій персоналу, здатність впроваджувати інновації, якість управління та організаційної синхронізації.

Узагальнюючи різні підходи, конкурентний потенціал можна визначити як систему можливостей підприємства, що охоплює виробничі, технологічні, фінансові, кадрові, інформаційні та управлінські компоненти, які взаємодіють між собою та утворюють цілісну основу для формування конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні компоненти конкурентного потенціалу підприємства

Компонент	Характеристика	Значення для конкурентоспроможності
Виробничий потенціал	Потужності, технічний рівень обладнання, ефективність процесів.	Впливає на собівартість, якість продукції та обсяг виробництва.
Кадровий потенціал	Компетенції працівників, мотивація, креативність, досвід.	Визначає інноваційність, продуктивність і адаптивність підприємства.
Технологічний потенціал	Рівень технологій, інноваційні можливості, цифровізація.	Формує унікальні переваги та прискорює розвиток.
Фінансовий потенціал	Доступ до капіталу, ліквідність, інвестиційні можливості.	Забезпечує виконання стратегій розвитку.
Маркетинговий потенціал	Знання ринку, бренд, канали збуту, комунікації.	Визначає ринкову позицію й лояльність клієнтів.
Організаційно-управлінський потенціал	Система управління, структура, корпоративна культура.	Забезпечує ефективність процесів і стратегічну гнучкість.
Інформаційний потенціал	Аналітичні системи, актуальні дані, управління знаннями.	Підвищує якість рішень і швидкість реагування.

*Джерело:* складено автором на основі джерел 4,11

Конкурентний потенціал має декілька рис, які відрізняють його від інших економічних категорій:

#### 1. Динамічність.

Потенціал не є статичним – він змінюється під впливом ринку, технологій і внутрішніх трансформацій.

## 2. Системність.

Жоден компонент не працює окремо – тільки їх взаємодія формує реальну конкурентну силу.

## 3. Кумулятивність.

Потенціал накопичується поступово, через інвестиції, навчання персоналу, модернізацію виробництва та організаційні зміни.

## 4. Нематеріальна природа багатьох складових.

Корпоративна культура, управлінські компетенції, репутація – важливі, але складні для вимірювання елементи.

## 5. Відкладений ефект.

Зростання потенціалу не завжди дає моментального результату, але визначає успіх у майбутньому.

На рисунку 1.3 представлено системне представлення конкурентного потенціалу підприємства

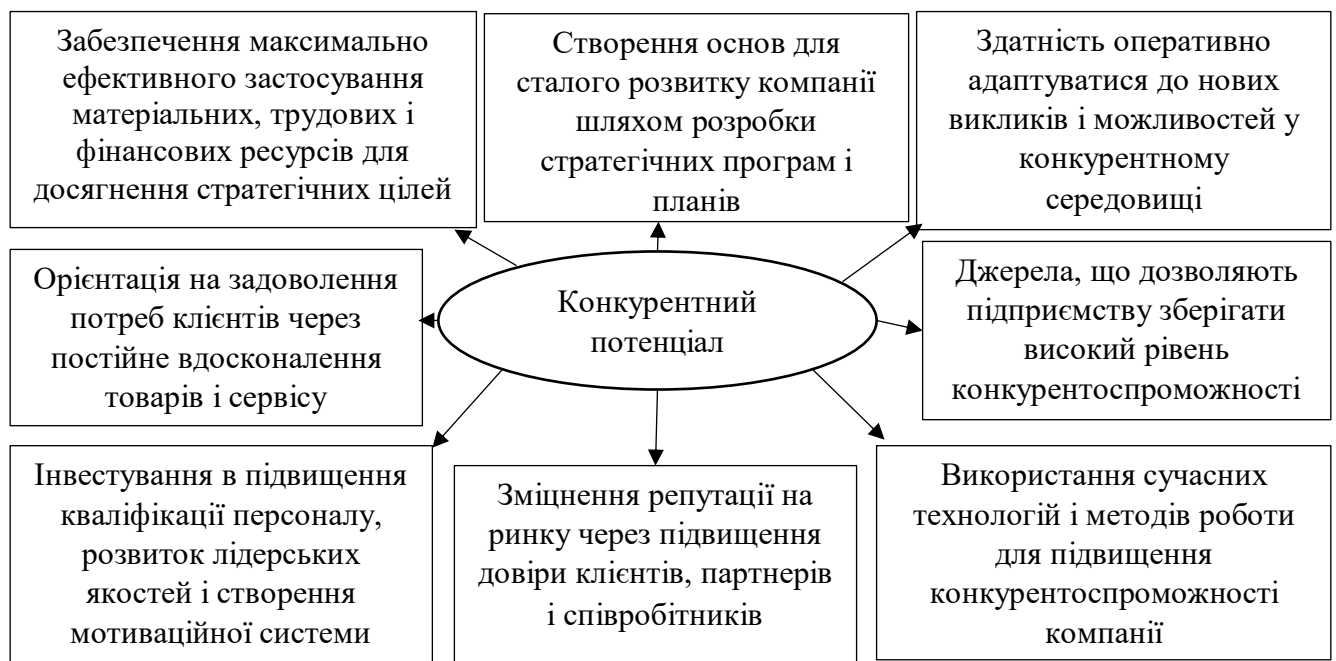


Рисунок 1.3 – Системне представлення конкурентного потенціалу підприємства

*Джерело:* складено автором на основі джерел 11,33

Усі блоки утворюють єдину систему, що визначає здатність підприємства не просто існувати на ринку, а й активно впливати на нього.

Формування конкурентного потенціалу залежить від факторів, які поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори не контролюються підприємством безпосередньо, проте мають суттєвий вплив на його можливості. Внутрішні фактори залежать від управлінських рішень та корпоративної політики.

В таблиці 1.3 представлено чинники, що впливають на конкурентний потенціал.

Таблиця 1.3 – Чинники, що впливають на конкурентний потенціал

Група	Приклади чинників	Причина впливу
Зовнішні	економічні умови, законодавство, технологічні зміни, поведінка конкурентів, прогнози попиту	Формують середовище, в якому працює підприємство
Внутрішні	рівень менеджменту, кадрові компетенції, організаційна структура, стан основних фондів	Визначають якість використання ресурсів підприємства

*Джерело:* складено автором на основі джерел 8,26

Інноваційний потенціал займає ключове місце у системі конкурентного потенціалу, оскільки він визначає здатність підприємства до оновлення, модернізації та створення нових продуктів або процесів. Інновації стають основним інструментом у конкурентній боротьбі в умовах глобальної технологічної еволюції.

Інноваційний потенціал охоплює технічні можливості підприємства, здатність персоналу генерувати ідеї, відкритість до змін, доступ до інвестицій та функціонування внутрішніх механізмів трансферу знань. Чим сильніший цей потенціал, тим більше шансів у підприємства не лише адаптуватися до змін, а й створювати власні правила гри у галузі.

Фінанси – це ресурс, який визначає здатність підприємства інвестувати в розвиток. Без достатнього фінансового забезпечення конкурентний потенціал не набуває реального змісту. Фінансовий потенціал характеризується стабільністю

грошових потоків, ліквідністю, можливістю залучення позикового капіталу, гнучкістю управління фінансовими ресурсами.

Від фінансових можливостей залежить модернізація виробництва, цифровізація, маркетингова активність, розширення ринків та інші напрямки, що прямо формують конкурентоспроможність.

Людський капітал є одним з найважливіших активів у сучасній економіці знань. Висококваліфіковані працівники здатні забезпечити інноваційний розвиток, підвищити якість процесів, зменшити ризики, прискорити трансформацію та посилити стратегічну гнучкість підприємства.

Інтелектуальні, креативні, управлінські та професійні якості працівників прямо впливають на те, наскільки підприємство здатне реалізувати свій потенціал. У сучасних умовах підприємства конкурують не лише товарами, але й компетентностями свого персоналу.

Інтегрована система формування конкурентного потенціалу підприємства представлена за допомогою визначення основних чинників, що впливають на внутрішнє середовище конкурентного потенціалу підприємства представлена на рис. 1.4.

Навіть за наявності високого виробничого або фінансового потенціалу підприємство не зможе досягти конкурентних результатів без ефективної системи управління. Управлінський потенціал визначає якість прийняття рішень, здатність до стратегічного мислення, рівень комунікацій між підрозділами, наявність корпоративних стандартів та механізмів контролю.

Організаційна культура формує поведінку працівників, їхню готовність до змін, здатність працювати в команді та відповідальність за результати. Вона стає «невидимим двигуном» конкурентного розвитку підприємства.

Оцінювання конкурентного потенціалу вимагає комплексного аналізу макро-, мезо- та мікросередовища. Макросередовище охоплює загальноекономічні умови, правові та політичні фактори, структурні зрушення в економіці. Мікросередовище включає конкурентів, споживачів, постачальників, партнерів і ринкову інфраструктуру.

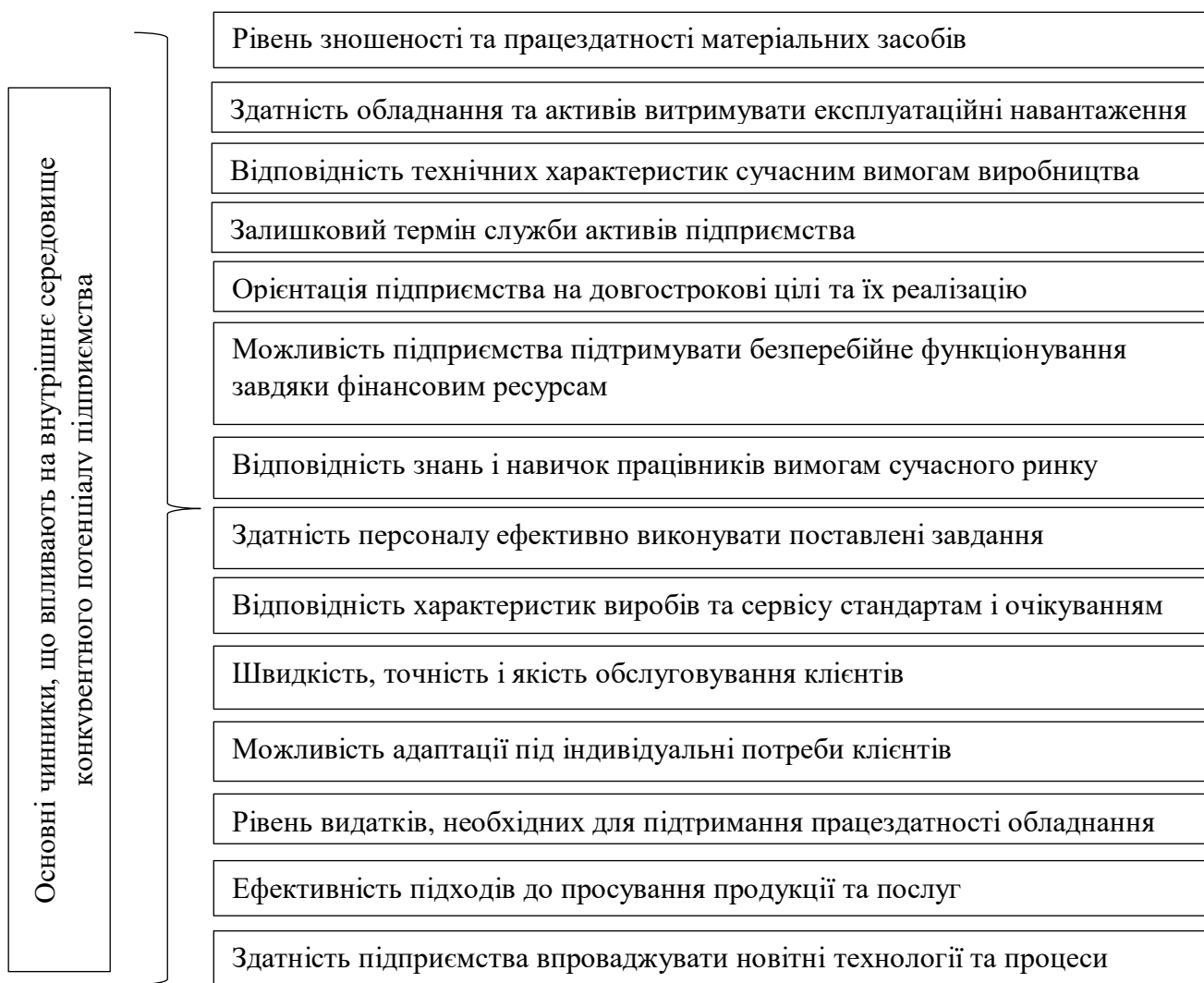


Рисунок 1.4 – Інтегрована система формування конкурентного потенціалу підприємства

*Джерело:* складено автором на основі джерел 8, 27

Внутрішній аналіз показує стан виробничих потужностей, структуру персоналу, технологічні процеси, фінансову стійкість та організаційну ефективність. Лише після поєднання всіх рівнів аналізу стає можливим формування об'єктивної оцінки конкурентного потенціалу підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства – це багатокомпонентна, системно організована категорія, що визначає здатність організації до розвитку та збереження конкурентних позицій. Він охоплює сукупність ресурсів,

компетенцій, технологій, управлінських можливостей, фінансових ресурсів, маркетингового інструментарію та інноваційної активності.

Ефективне управління конкурентним потенціалом вимагає:

1. аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища;
2. системного підходу до розвитку всіх компонентів;
3. стратегічних інвестицій;
4. високої якості менеджменту;
5. підтримки корпоративної культури;
6. орієнтації на інновації та адаптивність.

Підприємства, що вміють комплексно формувати та реалізовувати конкурентний потенціал, отримують можливість не лише виживати, але й активно нарощувати свою частку ринку, формувати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стабільність.

Дослідження конкурентного потенціалу підтвердило, що він є фундаментальною основою для формування ринкових переваг підприємства. Конкурентний потенціал включає не лише матеріальні ресурси, а й інтелектуальний, технологічний, кадровий, фінансовий, маркетинговий та управлінський потенціал, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні стійкої конкурентної позиції.

Встановлено, що конкурентний потенціал характеризується системністю, динамічністю та кумулятивністю: він формується поступово, розвивається під впливом інновацій, інвестицій та організаційних змін. Важливими є не лише наявні ресурси, але й здатність підприємства ефективно інтегрувати їх у процес створення цінності.

Особливу роль відіграють такі складові, як інноваційний та людський потенціал, оскільки саме вони визначають швидкість адаптації підприємства до змін і здатність створювати унікальні конкурентні переваги. Ефективне управління всіма складовими потенціалу дозволяє підприємству не лише реагувати на конкуренцію, а й випереджати її.

Отже, конкурентний потенціал є основою для стратегічного розвитку підприємства і визначає його здатність утримувати та зміцнювати ринкові позиції у довгостроковому періоді.

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та підходи до визначення її рівня

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є ключовою складовою стратегічного управління, адже саме результати цього аналізу дають змогу визначити, наскільки ефективно організація використовує свій потенціал, які позиції займає на ринку та які можливості має для розвитку. У сучасних умовах конкуренція стає дедалі складнішою, багатовимірною і технологічно насиченою, що вимагає від підприємств застосування комплексних методів діагностики.

Конкурентоспроможність неможливо оцінити лише одним показником, оскільки вона складається з багатьох параметрів: виробничої ефективності, інноваційності, фінансової стійкості, маркетингової активності, гнучкості управління, якості персоналу та здатності адаптуватися до змін. Тому методи оцінювання повинні враховувати багатофакторність і системність конкурентоспроможності.

Оцінювання конкурентоспроможності не є одноразовим процесом — це безперервна діяльність, яка повинна супроводжувати стратегічне планування та управлінські рішення. Підприємства, що ігнорують діагностику, часто приймають стратегічні рішення інтуїтивно, що підвищує ризики помилок та втрати ринкових позицій.

У науково-практичній площині існує кілька підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності (табл.1.4). Кожен з них акцентує увагу на певних аспектах діяльності підприємства, що робить їх важливими для різних цілей аналізу.

Таблиця 1.4 – Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності

Підхід	Сутність	Особливість використання
Порівняльний	Порівняння показників підприємства з аналогами або лідерами ринку.	Використовується для виявлення розривів та сильних сторін.
Індикаторний	Оцінювання за системою показників, що відображають різні аспекти діяльності.	Дає змогу формувати інтегральний показник.
Рейтинговий	Побудова рейтингу підприємств за обраними критеріями.	Корисний для конкурентного бенчмаркінгу.
Матричний	Використання матриць (GE/McKinsey, BCG, SPACE).	Визначає стратегічні позиції та вектори розвитку.
Експертний	Оцінка на основі думки кваліфікованих спеціалістів.	Застосовується, коли відсутні точні кількісні дані.
Інтегральний	Побудова комплексного індексу конкурентоспроможності.	Враховує сукупний вплив ключових факторів.

*Джерело:* складено автором на основі джерел 9, 17, 23

Одним з найбільш поширених методів оцінювання конкурентоспроможності є бенчмаркінг, який передбачає зіставлення діяльності підприємства з найуспішнішими компаніями ринку. Такий формат оцінки дозволяє визначити стратегічні розриви, проаналізувати відмінності в продуктивності, інноваційності, фінансових результатах та маркетингових інструментах.

Бенчмаркінг може бути внутрішнім (порівняння підрозділів), конкурентним (зіставлення з прямими конкурентами), функціональним (порівняння за окремими процесами) або стратегічним (порівняння бізнес-моделей). Головна перевага цього підходу – здатність визначити практичні орієнтири та реальні шляхи вдосконалення.

Недоліком методу є залежність від доступності достовірної інформації про результати діяльності конкурентів.

Індикаторний підхід передбачає використання системи кількісних і якісних показників, що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності. Показники можуть стосуватися виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій, логістики та управління.

Цей підхід характеризується комплексністю, оскільки дозволяє оцінити конкурентність підприємства у розрізі різних напрямків діяльності. Зазвичай

формується перелік ключових індикаторів, за якими проводиться аналіз (табл. 1.5). У подальшому ці індикатори можуть бути агреговані в інтегральний показник, що відображає загальний рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 1.5 – Приклад системи індикаторів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Група показників	Приклади індикаторів
Фінансові	прибутковість, рентабельність продажів, коефіцієнт ліквідності
Виробничі	рівень продуктивності, якість продукції, собівартість
Маркетингові	частка ринку, рівень задоволеності споживачів, сила бренду
Інноваційні	кількість нових продуктів, обсяг інвестицій в інновації
Кадрові	кваліфікація працівників, плинність кадрів

*Джерело:* створено автором за матеріалами 9, 17

Рейтинговий метод передбачає ранжування підприємств за певною системою критеріїв. У результаті формується рейтинг, який показує, яке місце займає підприємство серед конкурентів. Цей метод активно використовується у галузевій аналітиці, а також у фінансових дослідженнях.

Перевага рейтингового підходу полягає у його наочності та можливості застосовувати широкі бази даних. Недоліком є залежність від обраних критеріїв і вагових коефіцієнтів, які можуть суб'єктивно впливати на результат.

Матричні моделі, такі як BCG, GE/McKinsey, SPACE, ADL, дозволяють оцінити стратегічні можливості підприємства з урахуванням позиції на ринку та перспектив розвитку. Матричні інструменти поєднують показники ринкової сили, конкурентних переваг, привабливості галузі та потенціалу зростання.

Наприклад, матриця GE/McKinsey дає змогу оцінити бізнес за двома координатами: «конкурентна позиція» і «привабливість ринку». Отримані результати показують, у якому напрямі підприємство має розвиватися – інвестувати, підтримувати або згортати діяльність у певному сегменті.

Матричні методи зручні для стратегічного планування, але потребують значної кількості якісних даних і експертних оцінок.

Експертний метод застосовується у випадках, коли кількісні дані неповні або недоступні, а аналіз ґрунтується на висновках висококваліфікованих фахівців. Експерти можуть оцінювати рівень технологічності, якість управління, інноваційність, ризику або потенціал розвитку підприємства.

Метод є цінним завдяки здатності враховувати нематеріальні аспекти конкурентоспроможності. Однак він має суб'єктивний характер, що вимагає залучення широкої групи експертів та використання методів групових оцінок (Дельфі, комісійні обговорення тощо).

Інтегральний підхід полягає у перетворенні кількох індикаторів у єдиний узагальнений показник.

Метод передбачає:

1. нормування показників;
2. визначення вагових коефіцієнтів;
3. об'єднання їх у комплексний індекс.

Інтегральний показник дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентності спроможності та порівнювати різні підприємства в межах однієї галузі.

На рисунку 1.5 представлено узагальнену схему оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Фінансові показники є важливою частиною аналізу конкурентоспроможності, оскільки вони характеризують стійкість, рентабельність і інвестиційну привабливість підприємства. Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси.

До ключових показників належать:

1. рентабельність активів, продажів і капіталу,
2. коефіцієнти ліквідності,
3. фінансова стійкість,
4. оборотність активів,
5. структура капіталу.

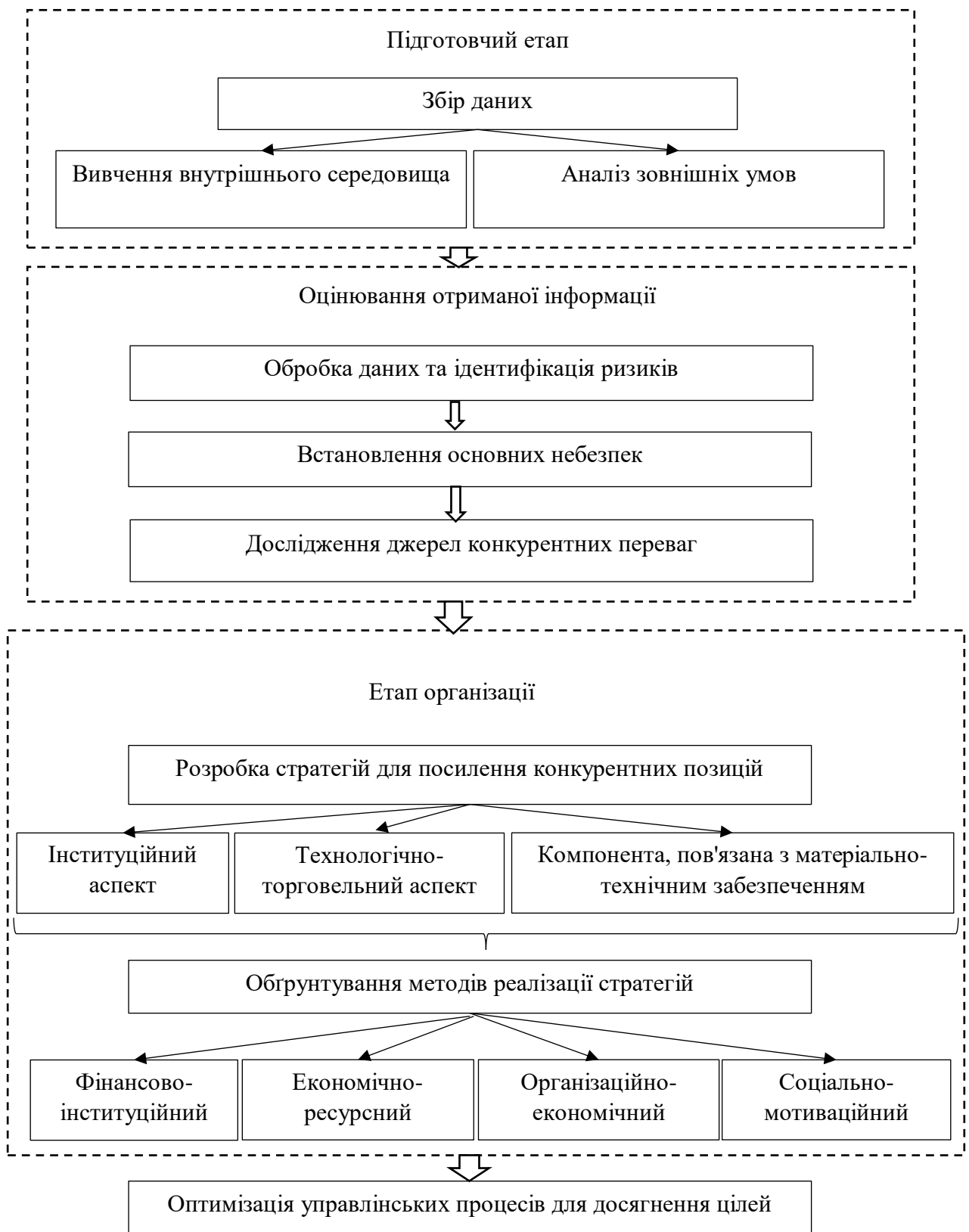


Рисунок 1.5 – Узагальнена схема оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: створено автором за матеріалами 9, 23

Фінансові методи дають змогу порівнювати підприємства різного масштабу й визначати їхню реальну позицію на ринку.

Стратегічні методи оцінювання конкурентоспроможності дозволяють аналізувати як внутрішні можливості, так і зовнішні умови. SWOT-аналіз визначає сильні й слабкі сторони, можливості та загрози. PEST аналізує політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори.

Модель Портера «п'ять сил конкуренції» дає змогу виявити інтенсивність суперництва в галузі, загрозу замінників, силу постачальників і покупців, а також бар'єри входу.

Ці методи є важливими для комплексного аналізу, оскільки вони формують основу для стратегічного управління.

Жоден із методів не є універсальним. Тому в практиці підприємств застосовують комплексні підходи, що об'єднують декілька методів одночасно. Наприклад, порівняльний аналіз може бути доповнений інтегральною оцінкою, а фінансовий аналіз – експертними висновками.

Комплексний підхід дозволяє отримати найбільш точну та збалансовану картину конкурентного становища.

Оцінювання конкурентоспроможності є необхідною передумовою для прийняття ефективних стратегічних рішень. У сучасних умовах багатофакторна природа конкуренції вимагає використання не одного, а кількох підходів, що дозволяють врахувати фінансові, виробничі, інноваційні, маркетингові та кадрові характеристики підприємства.

Підприємства, які систематично проводять аналіз конкурентоспроможності, здатні:

1. своєчасно виявляти загрози та можливості;
2. обирати правильні напрями інвестування;
3. підсилювати конкурентні переваги;
4. знижувати стратегічні ризики;
5. формувати ефективні бізнес-моделі.

Комплексна система оцінювання дає змогу не лише діагностувати стан підприємства, а й створити основу для довгострокового розвитку.

У цьому підрозділі обґрунтовано, що комплексна оцінка конкурентоспроможності є критично важливою для ефективного стратегічного управління. Розглянуті методи оцінювання – порівняльний, індикаторний, рейтинговий, матричний, експертний та інтегральний – дозволяють визначити різні аспекти конкурентного статусу підприємства, а їх поєднання забезпечує найбільш повний результат.

Виявлено, що жоден окремий метод не може відобразити всі особливості конкурентоспроможності, оскільки вона має багатофакторний характер і включає як кількісні, так і якісні показники. Саме тому найбільш ефективним є комплексний підхід, який дозволяє поєднати фінансовий, виробничий, інноваційний, маркетинговий та управлінський аналіз.

Застосування системи оцінювання дає можливість підприємству визначити рівень своєї конкурентоспроможності, виявити сильні та слабкі сторони, оцінити ринкові можливості та ризики, а також визначити напрями стратегічного розвитку.

Отже, оцінювання конкурентоспроможності є ключовим інструментом для ухвалення обґрунтованих рішень, підвищення ефективності діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ІРИС» У 2023-2025 РР.

2.1. Оцінка фінансової стійкості як складової конкурентоспроможності підприємства

Фінансова стійкість – це така характеристика стану підприємства, яка відображає ступінь його незалежності від зовнішніх джерел фінансування та здатність забезпечувати безперервну діяльність за рахунок власних ресурсів. Підприємство вважається фінансово стійким, якщо його власного капіталу достатньо для фінансування активів, а залучені кошти використовуються раціонально й не створюють надмірних зобов'язань.

У видавничо-поліграфічній галузі фінансова стійкість має особливе значення через високу капіталомісткість і сезонність попиту. Високі витрати на сировину, оренду та логістику можуть спричиняти тимчасові касові розриви, тому оптимальне співвідношення між власними та позиковими коштами - ключ до стабільності.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «Видавництво «Ірис» використовуються абсолютні та відносні показники, які характеризують структуру капіталу, достатність власних оборотних коштів, тип фінансової стійкості та рівень фінансових ризиків.

Оцінка структури джерел фінансування дозволяє з'ясувати, наскільки підприємство залежить від кредиторів і чи достатньо воно забезпечене власним капіталом.

В таблиці 2.1 представлено структуру джерел фінансування ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках.

Структура капіталу демонструє поступове зміцнення частки власних коштів, що свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.1 – Структура джерел фінансування ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Джерело фінансування	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Частка, % 2023	Частка, % 2025	Зміна, п.п.
Власний капітал	р. 1495	1 495	1 724	2 029	8,7	11,6	+2,9
Поточні зобов'язання	р. 1695	15 733	16 214	15 483	91,3	88,4	-2,9
Баланс, усього	р. 1900	17 228	17 938	17 512	100	100	-

*Джерело:* складено автором

Це означає, що підприємство реалізує консервативну фінансову політику, орієнтовану на зниження боргового навантаження. Позитивна динаміка є результатом політики реінвестування прибутку та створення резервного капіталу, що зміцнює внутрішні джерела фінансування.

Власні оборотні кошти визначають здатність підприємства фінансувати частину оборотних активів за рахунок власного капіталу

В таблиці 2.2 проведено розрахунок власних оборотних коштів ТОВ «Видавництво «Ірис»

Таблиця 2.2 – Розрахунок власних оборотних коштів ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Власний капітал	р. 1495	1 495	1 724	2 029
Поточні зобов'язання	р. 1695	15 733	16 214	15 483
Власні обігові кошти (ВОК)	<i>III – A<sub>BP</sub></i>	709	859	1 017
Висновок	-	базовий рівень	зростання	стабільне покращення

*Джерело:* складено автором

Протягом 2023-2025 років власні оборотні кошти зросли на 308 тис. грн (+43,4 %). Це свідчить про збільшення внутрішніх фінансових резервів і підвищення самофінансування оборотного капіталу.

У 2025 році підприємство може самостійно покривати понад 6 % усіх активів власними оборотними ресурсами, що відповідає рівню помірної стійкості.

На основі співвідношення джерел фінансування запасів визначають тип фінансової стійкості:

$$\Delta = \text{ВОК} - \text{З}, \quad (2.1)$$

де, ВОК – власній оборотній капітал;

З – запаси.

1. якщо  $\Delta > 0$  – абсолютна стійкість;
2. якщо  $\Delta = 0$  – нормальна стійкість;
3. якщо  $\Delta < 0$  – нестійкий стан (дефіцит власних коштів).

У таблиці 2.3 розраховано типи фінансової стійкості ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках.

Таблиця 2.3 – Тип фінансової стійкості ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Власні обігові кошти (ВОК)	-	709	859	1 017
Запаси	р. (1100 + 1110)	8 882	8 965	9 150
$\Delta$ (ВОК – Запаси)	-	-8 173	-8 106	-8 133
Характеристика	-	нестійкий стан	незначне покращення	стабільна нестійкість, контрольована

*Джерело:* складено автором

Упродовж аналізованого періоду підприємство перебувало у зоні контрольованої фінансової нестійкості – запаси перевищують обсяг власних оборотних коштів.

Проте значення  $\Delta$  стабільні, а часткове покриття запасів за рахунок короткострокових кредиторських зобов'язань є типовим для галузі. Зважаючи на стабільність прибутковості, така ситуація не становить загрози, але потребує подальшої диверсифікації джерел фінансування. Цей показник відображає частку власного капіталу в загальній вартості активів. Нормативне значення -  $\geq 0,5$ .

У таблиці 2.4 представлено розрахунки коефіцієнта автономії ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.4 – Коефіцієнт автономії ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Власний капітал	р. 1495	1 495	1 724	2 029
Активи	р. 1900	17 228	17 938	17 512
Ка	р. 1495 / р. 1900	0,09	0,1	0,12
Висновок	-	низький рівень	зростає	покращення

*Джерело:* складено автором

Рівень автономії залишається невисоким, але його динаміка стабільно позитивна (+0,03). Зростання коефіцієнта свідчить про поступове підвищення фінансової незалежності, хоча підприємство все ще орієнтується на поточні зобов'язання як основне джерело фінансування.

Показник фінансової стабільності визначає співвідношення між власними і позиковими коштами. Нормативне значення –  $\geq 0,5$ , оптимальне - 1,0.

У таблиці 2.5 представлено розрахунок коефіцієнта фінансової стабільності ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.5 – Коефіцієнт фінансової стабільності ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Власний капітал	р. 1495	1 495	1 724	2 029
Поточні зобов'язання	р. 1695	15 733	16 214	15 483
Кфс	р. 1495 / р. 1695	0,09	0,11	0,13
Висновок	-	низький, залежність від кредиторів	покращення	стабільне зростання

*Джерело:* складено автором

Коефіцієнт фінансової стабільності зростає, але все ще не досягає нормативного рівня. Поступове підвищення з 0,09 до 0,13 свідчить про зміцнення власної фінансової бази та зниження ризику кредитної залежності.

Це результат нарощення прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, а не розподіляється у вигляді дивідендів.

Цей показник характеризує частку власного капіталу, вкладеного в оборотні активи. Його оптимальне значення - 0,3-0,6, що забезпечує фінансову гнучкість

У таблиці 2.6 представлено розрахунок коефіцієнта маневреності власного капіталу ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.6 – Коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Власний капітал	р. 1495	1 495	1 724	2 029
Власні обігові кошти (ВОК)	-	709	859	1 017
Кмв	ВОК / р. 1495	0,47	0,5	0,5
Висновок	-	оптимальний рівень	підвищення гнучкості	стабільно висока маневреність

*Джерело:* складено автором

Коефіцієнт маневреності перебуває в межах оптимальних значень, що підтверджує збалансовану політику використання власного капіталу. Підприємство ефективно поєднує інвестування в основні фонди з підтриманням достатнього обсягу оборотних ресурсів, необхідних для забезпечення поточної діяльності.

Коефіцієнт покриття запасів (Кпз) показує, наскільки запаси фінансуються за рахунок стабільних джерел (власних і довгострокових коштів). Нормативне значення -  $\geq 1,0$ .

У таблиці 2.7 представлено розрахунок коефіцієнта покриття запасів ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.7 – Коефіцієнт покриття запасів ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Власний капітал	р. 1495	1 495	1 724	2 029
Запаси	р. (1100 + 1110)	8 882	8 965	9 150
Кпз	р. 1495 / р. (1100 + 1110)	0,17	0,19	0,22
Висновок	-	недостатнє покриття	покращення	позитивна динаміка

*Джерело:* складено автором

Хоча показник залишається нижчим за норматив, позитивна тенденція (+0,05) вказує на поступове зростання забезпеченості запасів власними джерелами фінансування. Зниження дефіциту власних коштів сприяє зменшенню ризику касових розривів і підвищенню фінансової стійкості.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Кз) характеризує здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власного капіталу. Нормативне значення –  $\geq 0,1$ .

У таблиці 2.8 представлено розрахунок коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.8 – Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Власні обігові кошти (ВОК)	-	709	859	1 017
Оборотні активи	р. 1195	16 442	17 073	16 500
Кз	ВОК / р. 1195	0,043	0,05	0,062
Висновок	-	низький	стабільне зростання	позитивна динаміка

*Джерело:* складено автором

Хоча коефіцієнт поки не досяг нормативу, він стабільно зростає, що свідчить про посилення фінансової самостійності підприємства. У 2025 році понад 6 % оборотних активів фінансуються власними коштами - для галузі з високою оборотністю це прийнятний рівень.

Для комплексної оцінки фінансової стійкості необхідно визначити коефіцієнт фінансового ризику (Кфр), який показує, скільки позикових коштів припадає на 1 грн власного капіталу. Норматив -  $\leq 1,0-1,5$ .

У таблиці 2.9 представлено розрахунок коефіцієнта фінансового ризику ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.9 – Коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Власний капітал	р. 1495	1 495	1 724	2 029
Позиковий капітал	р. 1695	15 733	16 214	15 483
Кфр	р. 1695 / р. 1495	10,52	9,40	7,63
Висновок	-	високий ризик	покращення	тенденція до стабілізації

*Джерело:* складено автором

Показник свідчить про поступове зниження кредитного навантаження. Хоча рівень залишається підвищеним, тенденція має позитивний вектор. Зменшення коефіцієнта фінансового ризику на 27 % свідчить про посилення здатності підприємства погашати зобов'язання власним коштом.

Порівняння показників фінансової стійкості з галузевими значеннями табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Порівняння ключових коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2025 р.

Показник	ТОВ «Ірис»	Середній по галузі	Відхилення	Оцінка
Коефіцієнт автономії	0,12	0,10	+0,02	вище середнього
Коефіцієнт маневреності	0,50	0,43	+0,07	позитивно
Коефіцієнт покриття запасів	0,22	0,20	+0,02	поступове покращення
Коефіцієнт фінансового ризику	7,63	8,50	-0,87	нижчий ризик
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	0,062	0,05	+0,012	ефективніше

*Джерело:* складено автором

Підприємство демонструє стійку тенденцію до фінансової стабільності, випереджаючи середньогалузеві значення більшості коефіцієнтів. Це свідчить про успішну політику фінансового управління та ефективне використання власного капіталу.

Для виявлення причин динаміки ключових показників розглянемо вплив основних факторів.

Позитивні фактори:

1. приріст власного капіталу на 35,7 % за рахунок прибутку;
2. зменшення кредиторської заборгованості на 250 тис. грн;
3. підвищення оборотності активів на 17 %;

4. скорочення фінансового ризику.

Негативні фактори:

1. збереження високої залежності від короткострокових джерел;
2. обмежений обсяг грошових резервів;
3. повільне зростання інвестиційного капіталу.

Для подальшого посилення фінансової стійкості доцільно:

1. збільшити частку власного капіталу шляхом реінвестування не менше 60 % чистого прибутку;
2. оптимізувати структуру зобов'язань, переорієнтувавши короткострокові кредити на довгострокові;
3. підвищити рівень грошових резервів для покращення ліквідності;
4. розробити політику управління фінансовими ризиками, включаючи ліміти кредиторської заборгованості;
5. застосувати методи сценарного прогнозування, щоб оцінювати вплив макроекономічних змін на стійкість підприємства.

ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках характеризується помірною, але стабільно зростаючою фінансовою стійкістю. Збільшення власного капіталу та позитивна динаміка коефіцієнтів автономії, стабільності й маневреності свідчать про посилення внутрішньої фінансової бази.

Зменшення коефіцієнта фінансового ризику й покращення показників покриття запасів підтверджують зниження боргового навантаження. Підприємство випереджає середньогалузеві значення, що забезпечує конкурентну перевагу. Для досягнення оптимальної структури капіталу необхідно продовжити політику капіталізації прибутку та підвищення грошових резервів.

Таким чином, ТОВ «Видавництво «Ірис» демонструє збалансований розвиток і поступове зміцнення фінансової стійкості, що створює надійну основу для стабільного функціонування в умовах ринкової невизначеності та подальшого зростання у 2026-2028 роках.

## 2.2. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства у контексті забезпечення конкурентних переваг

Ліквідність підприємства – це здатність швидко перетворювати активи на грошові кошти для виконання поточних зобов'язань. Вона визначає фінансову гнучкість і рівень стійкості компанії. Показники ліквідності безпосередньо впливають на платоспроможність, кредитоспроможність та ділову репутацію підприємства.

Платоспроможність, у свою чергу, означає спроможність підприємства вчасно й повністю розраховуватись за своїми короткостроковими зобов'язаннями. Її показники є базовими для оцінки фінансової стійкості, адже забезпечують довіру контрагентів і інвесторів.

Для аналізу ліквідності ТОВ «Видавництво «Ірис» використано дані бухгалтерського балансу (форма №1) за 2023-2025 роки. Дослідження проведено за класичною системою коефіцієнтів:

1. коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл);
2. коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл);
3. коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал);
4. коефіцієнт загальної платоспроможності (Кпс).

Перед тим як аналізувати ліквідність, доцільно розглянути склад і структуру оборотних активів, оскільки саме вони формують основу платоспроможності підприємства. У таблиці 2.11 представлено структуру оборотних активів ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках.

Таблиця 2.11 – Структура оборотних активів ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Стаття активів	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Частка, % 2023	Частка, % 2025	Зміна, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	р. (1100 + 1110)	8 882	8 965	9 150	51,6	52,3	+0,7
Дебіторська заборгованість	р. (1125 + ... + 1155)	6 894	7 200	6 970	40,0	39,8	-0,2

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти та еквіваленти	р. (1160+...+ 1165)	278	340	380	1,6	2,2	+0,6
Інші оборотні активи	р. 1190	15	20	20	0,1	0,1	0
Усього оборотних активів	р. 1195	16 442	17 073	16 500	100	100	-

*Джерело:* складено автором

Оборотні активи ТОВ «Видавництво «Ірис» залишаються стабільною основою фінансової гнучкості - понад 94 % від загальної вартості активів. У 2023-2025 роках відбулося незначне зростання грошових коштів (+36 %) та скорочення дебіторської заборгованості, що є позитивною тенденцією, оскільки підвищує поточну ліквідність підприємства.

Питома вага запасів зросла, але в межах допустимого, що свідчить про раціональне управління виробничими ресурсами. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) – характеризує, наскільки оборотні активи покривають поточні зобов'язання. Формула розрахунку:

$$\text{Кпл} = \text{ОА} / \text{ПЗ} \quad (2.2)$$

де, Кпл – коефіцієнт поточної ліквідності

ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Нормативне значення - 1,5-2,0. У таблиці 2.12 представлено розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Видавництво «Ірис».

Отримані результати свідчать, що підприємство має дещо занижений рівень поточної ліквідності порівняно з нормативом. Проте тенденція зростання з 1,05 до 1,07 вказує на стабілізацію грошових потоків.

Таблиця 2.12 – Розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Видавництво «Ірис»

Показник	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Норма	Відхилення від норми
Оборотні активи	р. 1195	16 442	17 073	16 500	-	-
Поточні зобов'язання	р. 1695	15 733	16 214	15 483	-	-
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	р. 1195 / р. 1695	1,05	1,05	1,07	1,5-2,0	-0,43...-0,45

*Джерело:* складено автором

Причиною нижчого значення є висока частка запасів у структурі активів, які менш ліквідні порівняно з грошима чи дебіторською заборгованістю. Для поліпшення ситуації необхідно продовжити політику прискорення обігу запасів і зменшення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) відображає спроможність підприємства погашати короткострокові зобов'язання без урахування запасів.

Формула:

$$\text{Кшл} = (\text{ОА} - \text{З}) / \text{ПЗ}, \quad (2.3)$$

де, Кшл – коефіцієнт швидкої ліквідності;

З – запаси.

Нормативне значення - 0,7-1,0. У таблиці 2.13 представлено розрахунок коефіцієнта швидкої ліквідності ТОВ «Видавництво «Ірис».

Коефіцієнт швидкої ліквідності нижчий за норматив, однак зберігає стабільність у динаміці. Це означає, що підприємство покриває близько половини короткострокових боргів за рахунок найбільш ліквідних активів.

Таблиця 2.13 – Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Видавництво «Ірис»

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Норма
Оборотні активи	р. 1195	16 442	17 073	16 500	-
Запаси	р. (1100 + 1110)	8 882	8 965	9 150	-
Поточні зобов'язання	р. 1695	15 733	16 214	15 483	-
Кшл	(р. 1195 - р. (1100 + 1110)) / р. 1695	0,48	0,50	0,47	0,7–1,0

*Джерело:* складено автором

Таке становище є прийнятним для підприємств із швидким обігом капіталу, проте свідчить про потребу зміцнення ліквідної позиції через збільшення частки грошових коштів.

Абсолютна ліквідність (Кал) показує частку поточних зобов'язань, яку підприємство може погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів.

Формула:

$$\text{Кал} = \text{ГК} / \text{ПЗ}, \quad (2.4)$$

де, Кал – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

ГК – грошові кошти.

Нормативне значення - 0,2-0,35. У таблиці 2.14 представлено розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.14 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Видавництво «Ірис»

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Норма
Грошові кошти	р. (1160+...+ 1165)	278	340	380	-
Поточні зобов'язання	р. 1695	15 733	16 214	15 483	-
Кшл	р. (1160+...+ 1165) / р. 1695	0,018	0,021	0,025	0,2-0,35

*Джерело:* складено автором

Показники абсолютної ліквідності нижчі за норматив, що є типовим для підприємств із невеликими грошовими залишками. Незважаючи на це, тенденція до поступового зростання свідчить про посилення короткострокової платоспроможності.

Для поліпшення цього показника доцільно збільшити обсяг грошових резервів шляхом прискорення інкасації дебіторської заборгованості. Показники ліквідності доповнюються оцінкою загальної платоспроможності, яка визначає спроможність підприємства забезпечувати повне покриття зобов'язань усіма активами.

Основним індикатором виступає коефіцієнт загальної платоспроможності (Кпс), що розраховується як співвідношення суми активів до загальної суми зобов'язань.

$$Кпс = A / З, \quad (2.5)$$

де, Кпс – коефіцієнт загальної платоспроможності;

A – усього активів;

З – усього зобов'язань.

Нормативне значення - не менше 1,5, оптимальне - 2,0 і вище. У таблиці 2.15 представлено розрахунок коефіцієнта загальної платоспроможності ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.15 – Коефіцієнт загальної платоспроможності ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Норма
Активи	р. 1300	17 228	17 938	17 512	-
Зобов'язання	р. 1900	15 733	16 214	15 483	-
Кшл	р. 1300 / р. 1900	1,09	1,11	1,13	≥1,5
Висновок	-	недостатній	низький	поступове покращення	-

*Джерело:* складено автором

Коефіцієнт загальної платоспроможності протягом аналізованого періоду зростає повільно (з 1,09 до 1,13), що свідчить про стабільність фінансової структури, однак рівень залишається нижчим від нормативного.

Підприємство має достатній обсяг активів для покриття зобов'язань, але коефіцієнт залежності від кредиторів все ще досить високий. Позитивним моментом є те, що тенденція має стійкий напрям зростання, тобто підприємство поступово зміцнює фінансову автономію.

Оцінка ліквідності має доповнюватися аналізом структури джерел фінансування - власного та позикового капіталу.

Для цього використовуються такі показники:

1. коефіцієнт автономії (Ка);
2. коефіцієнт фінансової залежності (Кфз);
3. коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмв).

У таблиці 2.16 представлено структуру капіталу та показники фінансової стійкості ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.16 – Структура капіталу та показники фінансової стійкості ТОВ «Видавництво «Ірис»

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Норма	Висновок
Коефіцієнт автономії (Ка)	$p. 1495 / p. 1300$	0,09	0,10	0,12	$\geq 0,5$	низький, зростає
Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	$p. 1595 + p. 1695 / p. 1300$	0,91	0,90	0,88	$\leq 0,5$	висока залежність
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кмв)	$((p. 1495 + p. 1595) - p. 1095) / p. 1495$	0,42	0,47	0,50	0,3–0,6	оптимальний
Коефіцієнт покриття боргів (Кпб)	$p. 1495 / p. 1595 + p. 1695$	0,08	0,10	0,12	$\geq 0,5$	зростає, але нижче норми

*Джерело:* складено автором

Структура капіталу свідчить, що ТОВ «Видавництво «Ірис» має низький рівень власної капіталізації, проте ситуація поступово поліпшується. Коефіцієнт

автономії зріс із 0,09 до 0,12, тобто підприємство збільшує частку власних ресурсів.

Позитивним є й підвищення коефіцієнта маневреності до 0,5 - це означає, що половина власного капіталу використовується у мобільній формі (оборотних коштах), що підвищує фінансову гнучкість.

Коефіцієнт фінансового ризику (Кфр) відображає ступінь покриття власного капіталу зобов'язаннями. Його формула:

$$\text{Кфр} = З / \text{ВК}, \quad (2.6)$$

де, Кфр – коефіцієнт фінансового ризику;

З – зобов'язання;

ВК – власний капітал.

Чим нижче значення коефіцієнта, тим менше підприємство залежить від кредиторів. У таблиці 2.17 представлено розрахунок коефіцієнта фінансового ризику ТОВ «Видавництво «Ірис»».

Таблиця 2.17 – Динаміка коефіцієнта фінансового ризику ТОВ «Видавництво «Ірис»»

Рік	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Норма
Зобов'язання	р. 1595 + р.1695	15 733	16 214	15 483	--
Власний капітал	р. 1495	1 495	1 724	2 029	-
Кшл	р. 1595 + р.1695/ р. 1495	10,5	9,4	7,6	-
Тенденція	-	висока залежність	покращення	зменшення ризику	-

*Джерело:* складено автором

Попри високий рівень коефіцієнта (понад 7), його стабільне зниження свідчить про поступове зменшення фінансової залежності. У 2023 році на кожен

гривню власного капіталу припадало понад 10 грн зобов'язань, а у 2025 році - уже лише 7,6 грн. Така динаміка вказує на підвищення фінансової стійкості, хоча досягнення оптимального рівня потребує додаткових заходів капіталізації.

Важливою складовою платоспроможності є оцінка структури активів за ступенем ліквідності. Умовно їх поділяють на:

1. абсолютно ліквідні (грошові кошти);
2. швидко реалізовані (дебіторська заборгованість);
3. повільно реалізовані (запаси);
4. важкореалізовані (необоротні активи).

У таблиці 2.18 представлено співвідношення ліквідних активів і зобов'язань ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2025 р.

Таблиця 2.18 – Співвідношення ліквідних активів і зобов'язань ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2025 р.

Група активів	Джерело	Сума, тис. грн	Частка, %	Покриття зобов'язань	Характеристика
Абсолютно ліквідні	р. (1160+...+ 1165)	380	2,2	0,02	низька миттєва ліквідність
Швидко реалізовані	р. (1125 + ... + 1155)	6 970	39,8	0,45	помірна ліквідність
Повільно реалізовані	р. (1100 + 1110)	9 150	52,3	0,59	основа оборотних активів
Важкореалізовані	р. 1095	1 012	5,8	-	стратегічні інвестиції
Усього активів	р. 1300	17 512	100	1,06	достатнє покриття зобов'язань

*Джерело:* складено автором

Баланс ліквідності активів і зобов'язань є задовільним: сума ліквідних активів перевищує короткострокові зобов'язання на 6 %, що гарантує мінімальний запас фінансової стійкості.

Підприємство спроможне виконувати свої зобов'язання без залучення зовнішніх ресурсів, хоча підвищення грошового резерву залишає потенціал для покращення.

На основі проведеного аналізу можна визначити основні чинники, які впливають на динаміку ліквідності ТОВ «Видавництво «Ірис»:

Позитивні фактори:

1. зростання обсягів продажу та прибутковості;
2. стабільне скорочення дебіторської заборгованості;
3. оптимізація виробничих запасів;
4. збільшення власного капіталу за рахунок реінвестування прибутку.

Негативні фактори:

1. недостатній рівень грошових коштів для миттєвих розрахунків;
2. висока питома вага короткострокових зобов'язань;
3. повільне зростання коефіцієнта автономії;
4. обмежені можливості залучення довгострокового фінансування.

Управлінські рекомендації щодо підвищення ліквідності:

1. Посилити контроль за дебіторською заборгованістю, скоротивши термін її погашення до 60-70 днів.
2. Оптимізувати обсяг запасів за допомогою системи «just-in-time», щоб уникати перевищення складських залишків.
3. Формувати резерв грошових коштів у межах 5-7 % оборотних активів.
4. Розглянути можливість залучення довгострокового кредиту для заміни частини короткострокових зобов'язань - це покращить показники ліквідності.
5. Підвищити частку власного капіталу шляхом реінвестування прибутку або залучення додаткових пайових внесків.

Підприємство зберігає стабільну, хоча й помірну ліквідність, а його платоспроможність забезпечується за рахунок ефективного управління оборотними активами. Основні показники ліквідності (поточна - 1,07; швидка -

0,47; абсолютна - 0,025) нижчі за норматив, але демонструють тенденцію до покращення.

Коефіцієнти фінансової незалежності та автономії свідчать про поступове зростання власного капіталу. Рівень фінансового ризику зменшився з 10,5 до 7,6, що відображає зниження кредиторської залежності. Загальний баланс ліквідних активів і зобов'язань підтверджує, що підприємство має достатній запас платоспроможності.

Отже, ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках характеризується задовільним рівнем ліквідності та платоспроможності, із позитивною динамікою ключових показників.

Подальше підвищення фінансової гнучкості можливе за рахунок зростання власного капіталу, цифровізації управління грошовими потоками та удосконалення внутрішнього контролінгу.

### 2.3. Дослідження прибутковості та рентабельності як ключових показників ефективності та конкурентоспроможності

Фінансовий результат є головним індикатором ефективності діяльності підприємства, який відображає ступінь досягнення його економічних і стратегічних цілей. Для підприємств видавничо-поліграфічної галузі фінансові результати визначаються не лише обсягами реалізації, а й раціональністю використання ресурсів, рівнем інноваційності, ефективністю маркетингової політики та стійкістю попиту.

ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках функціонувало в умовах зростаючої конкуренції та нестабільного макроекономічного середовища, що потребувало постійного моніторингу фінансових результатів для забезпечення прибутковості.

Саме аналіз динаміки доходів, витрат і прибутку дозволяє виявити тенденції та фактори, які формують фінансову стабільність підприємства. У

цьому підрозділі проведено оцінку ключових фінансових показників на основі форми №2 «Звіт про фінансові результати».

У таблиці 2.19 представлено динаміку основних фінансових показників ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.19 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 роки

Показник	Джерело	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	р.2000	28 045	31 250	33 420	+5 375	119,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	р.2050	20 532	22 618	23 950	+3 418	116,6
Валовий прибуток, тис. грн	р.2090	7 513	8 632	9 470	+1 957	125,9
Адміністративні витрати, тис. грн	р.2120	1 462	1 590	1 682	+220	115,0
Витрати на збут, тис. грн	р.2130 + р.2150	1 039	1 210	1 330	+291	127,9
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	р.2190	2 969	3 510	4 102	+1 133	138,2
Чистий прибуток, тис. грн	р.2350	1 923	2 280	2 722	+799	141,6

*Джерело:* складено автором

Як видно з таблиці, підприємство демонструє сталу позитивну тенденцію до зростання фінансових результатів. Протягом трьох років чистий дохід збільшився на 19,2 %, валовий прибуток - на 25,9 %, а чистий прибуток - на 41,6 %.

Це свідчить про підвищення ефективності управління доходами, а також про зменшення відносної частки витрат у структурі виручки. Витрати на збут зростають швидше, ніж адміністративні (+27,9 % проти +15,0 %), що пояснюється активізацією маркетингової діяльності та просуванням продукції на нові ринки.

Водночас, темп приросту прибутку перевищує темп зростання доходу, що свідчить про покращення рентабельності діяльності. Для детального розуміння джерел формування прибутку розглянемо структуру доходів (табл. 2.20).

У таблиці 2.20 представлено структуру доходів ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.20 – Структура доходів ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 роки

Джерело доходу	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Тенденція
Продаж друкованої літератури	71,2	67,8	64,0	зменшення частки
Продаж електронних видань	7,3	10,6	13,8	стабільне зростання
Замовлення корпоративних клієнтів	14,5	15,1	15,8	незначне зростання
Рекламна та макетна діяльність	4,0	4,1	4,2	стабільно
Інші операційні доходи	3,0	2,4	2,2	зниження

*Джерело:* складено автором

Структура доходів зазнала суттєвих змін: частка продажів електронних видань збільшилась майже вдвічі, що свідчить про цифрову трансформацію бізнесу. Це є одним із головних напрямів підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє скорочувати логістичні витрати й розширювати географію продажів.

Зменшення частки друкованих видань з 71,2 % до 64,0 % компенсується ростом онлайн-продажів і корпоративних замовлень. Це говорить про поступовий перехід підприємства до змішаної бізнес-моделі, у якій баланс між традиційними та цифровими форматами оптимізує фінансовий результат.

Раціональність структури витрат є основою фінансової стабільності. У табл. 2.21 подано динаміку їх розподілу за основними статтями.

Таблиця 2.21 – Структура витрат ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025

роках

Стаття витрат	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна, п.п.
Матеріальні витрати	66,2	65,1	63,9	-2,3
Заробітна плата з нарахуваннями	18,1	18,4	18,8	+0,7
Амортизація	5,2	5,5	6,0	+0,8
Адміністративні та збутові витрати	8,3	9,0	9,6	+1,3
Інші витрати	2,2	2,0	1,7	-0,5

*Джерело:* складено автором

Поступове зниження частки матеріальних витрат пояснюється оптимізацією закупівельної політики та переходом на довгострокові контракти з постачальниками. Зростання амортизації вказує на оновлення основних фондів, що позитивно позначається на якості продукції.

Підвищення частки витрат на оплату праці свідчить про посилення кадрової політики та мотивації персоналу. Для оцінки загальної ефективності роботи розраховано комплекс показників рентабельності (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Основні показники рентабельності ТОВ «Видавництво «Ірис»

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення, п.п.
Рентабельність продажу	$\frac{p.2350}{p.2000} \times 100$	6,9	7,3	8,1	+1,2
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{p.2350}{p.2190} \times 100$	10,6	11,2	12,3	+1,7
Рентабельність активів (ROA)	$\frac{p.2350}{p.1300} \times 100$	11,2	12,7	13,9	+2,7
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\frac{p.2350}{p.1400} \times 100$	17,9	19,5	21,0	+3,1

*Джерело:* складено автором

Факторний аналіз дає змогу встановити, які саме чинники вплинули на динаміку фінансових результатів ТОВ «Видавництво «Ірис» протягом 2023-2025 років.

Основними факторами зміни прибутку виступають:

1. Зміна обсягу реалізації продукції. Збільшення обсягів продажів на 5 375 тис. грн (19,2 %) спричинило зростання валового прибутку приблизно на 1 400 тис. грн.
2. Зміна рівня собівартості. Зниження питомої ваги матеріальних витрат на 2,3 п.п. позитивно вплинуло на прибуток - +350 тис. грн.
3. Зміна адміністративних і збутових витрат. Їх зростання уповільнило приріст прибутку приблизно на 270 тис. грн.
4. Зміна структури доходів. Розширення електронного сегменту продажів підвищило загальний рівень рентабельності на 0,5 п.п.

Таким чином, головним джерелом приросту чистого прибутку (+799 тис. грн) стали збільшення обсягів реалізації та оптимізація собівартості. Це свідчить про ефективне поєднання стратегічних і тактичних заходів у фінансовому менеджменті.

Ефективність фінансової діяльності підприємства значною мірою залежить від того, як використовуються наявні ресурси. Для оцінки цього застосовують показники прибутковості активів і власного капіталу.

Згідно з розрахунками (див. табл. 2.22), у 2023-2025 роках:

1. рентабельність активів (ROA) зросла з 11,2 % до 13,9 %,
2. рентабельність власного капіталу (ROE) - з 17,9 % до 21,0 %.

Це свідчить про те, що підприємство підвищує ефективність кожної вкладеної гривні, незалежно від джерела фінансування. Особливо важливо, що це зростання відбулося без залучення зовнішніх кредитів, тобто шляхом внутрішньої оптимізації.

Для більш глибокого аналізу варто розглянути прибутковість окремих видів діяльності (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 – Рентабельність за основними напрямками діяльності ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках

Напрямок діяльності	Рентабельність, % 2023	Рентабельність, % 2024	Рентабельність, % 2025	Тенденція
Видавничо-друкарська діяльність	12,8	13,7	14,6	зростання
Електронні видання	7,5	9,2	11,4	стрімке зростання
Замовлення корпоративних клієнтів	9,1	9,8	10,2	стабільно позитивна
Рекламно-макетна діяльність	5,4	5,6	6,0	незначне покращення
Інші послуги	4,8	4,5	4,3	незначне зниження

*Джерело:* складено автором

Рентабельність видавничо-друкарської діяльності, яка становить понад 14 %, залишається основним джерелом прибутку підприємства. Водночас найвищий темп приросту демонструє напрям електронних видань, що відповідає глобальним тенденціям діджиталізації медіа. Це свідчить про ефективність стратегічного рішення керівництва - інвестувати у цифрову інфраструктуру.

Одним із ключових чинників прибутковості є ефективність контролю витрат. У 2023-2025 роках підприємство реалізувало комплекс заходів з підвищення ефективності фінансового контролінгу:

1. запровадження центрів відповідальності за витратами;
2. регулярний моніторинг відхилень від планових бюджетів;
3. використання системи АВС-калькуляції, що дозволяє визначати витрати за конкретними замовленнями.

Результати аналізу свідчать, що рівень адміністративних витрат стабілізувався на рівні 9-10 %, що є прийнятним для видавничої галузі.

Економічний ефект від зниження питомої собівартості оцінюється у 2,3 % від обсягу реалізації, що еквівалентно близько 770 тис. грн у річному вимірі.

Для визначення конкурентної позиції підприємства проведено порівняння із середніми показниками галузі (табл. 2.24).

Таблиця 2.24 – Порівняння фінансових результатів ТОВ «Видавництво «Ірис» із середніми показниками видавничо-поліграфічної галузі (2025 р.)

Показник	ТОВ «Ірис»	Середній по галузі	Відхилення	Оцінка
Рентабельність продажу, %	8,1	6,4	+1,7	вище середнього
Рентабельність активів (ROA), %	13,9	10,5	+3,4	висока
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	21,0	16,8	+4,2	дуже висока
Частка витрат у виручці, %	71,6	74,3	-2,7	ефективна структура
Темп приросту чистого прибутку, %	41,6	28,5	+13,1	позитивна динаміка

*Джерело:* складено автором

Підприємство перевищує середньогалузеві показники за всіма ключовими критеріями, що свідчить про стійкі конкурентні переваги. Найвищий розрив спостерігається за показником рентабельності власного капіталу (+4,2 п.п.), що підтверджує ефективне управління інвестиціями.

Для узагальнення результатів проведено розрахунок інтегрального показника фінансової ефективності (Іеф), який об'єднує рентабельність продажу, активів і власного капіталу:

$$I_{ef} = 0,4R_{\text{прод}} + 0,3ROA + 0,3ROE \quad (2.7)$$

У таблиці 2.25 представлено розрахунок інтегрального показника фінансової ефективності ТОВ «Видавництво «Ірис».

Таблиця 2.25 – Розрахунок інтегрального показника фінансової ефективності ТОВ «Видавництво «Ірис»

Рік	Rпрод, %	ROA, %	ROE, %	Ief	Оцінка
2023 рік	6,9	11,2	17,9	10,2	середній рівень
2024 рік	7,3	12,7	19,5	11,3	покращення
2025 рік	8,1	13,9	21,0	12,4	високий рівень

*Джерело:* складено автором

Інтерпретація: інтегральний індекс зріс із 10,2 до 12,4, тобто на 21,6 %. Це підтверджує підвищення загальної ефективності управління та реалізацію стратегії зростання прибутковості.

Підвищення фінансової ефективності ТОВ «Видавництво «Ірис» зумовлене дією таких ключових факторів:

1. підвищення продуктивності праці - зростання виробітку на одного працівника на 18,8 %;
2. диверсифікація доходів - розширення електронного сегмента продажів;
3. модернізація виробництва - оновлення друкарського обладнання;
4. зниження собівартості одиниці продукції - завдяки автоматизації процесів;
5. підвищення ефективності контролінгу - покращення планування та обліку витрат.

Для подальшого зміцнення фінансових результатів доцільно:

1. продовжити розвиток електронного сегмента продукції, який має найвищі темпи зростання прибутковості;
2. підвищити глибину фінансового планування, запровадивши поквартальний прогноз грошових потоків;
3. розширити систему внутрішнього контролінгу, запровадивши аналіз рентабельності за проектами;

4. оптимізувати маркетингові витрати, орієнтуючись на найбільш прибуткові канали збуту;

5. активізувати роботу з іноземними партнерами, щоб збільшити валютну виручку та зменшити залежність від коливань внутрішнього ринку.

Підприємство демонструє стійку позитивну динаміку фінансових результатів - чистий прибуток зріс на 41,6 %. Рентабельність продажу, активів і капіталу має стабільне зростання, що свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами.

Оптимізація структури витрат сприяла зниженню собівартості та покращенню маржинальності. Підприємство перевищує середньогалузеві показники, що підтверджує високу конкурентоспроможність. Інтегральна ефективність зросла на 21,6 %, що свідчить про результативність стратегічного управління.

Таким чином, ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 роках забезпечило фінансову стабільність, рентабельність і підвищення вартості власного капіталу, що створює міцну основу для інноваційного розвитку та подальшого зростання.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ТА ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентними можливостями підприємства

Організаційно-економічний механізм управління конкурентними можливостями підприємства – це сукупність методів, інструментів, ресурсів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання конкурентних переваг. Для ТОВ «Видавництво «Ірис» його удосконалення є критично важливим елементом стратегії зростання, адже в сучасних умовах ринок видавничих послуг характеризується високим рівнем динаміки, цифровізацією контенту, конкуренцією з онлайн-платформами та скороченням традиційних каналів збуту.

Управління конкурентними можливостями підприємства – це не разова дія, а безперервний процес, що поєднує стратегічне планування, оперативне управління, контроль результатів і коригування дій. Ефективність цього процесу залежить від гармонійної взаємодії економічних, організаційних, інформаційних і кадрових елементів механізму.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентними можливостями підприємства охоплює три взаємопов'язані підсистеми:

1. Організаційна підсистема – визначає структуру управління, розподіл повноважень, систему комунікацій та відповідальності між підрозділами.
2. Економічна підсистема – включає методи планування, фінансування, мотивації, оцінки результатів та управління ресурсами.
3. Інформаційно-аналітична підсистема – забезпечує збір, аналіз і використання даних для прийняття управлінських рішень.

Для оцінки ефективності функціонування механізму важливо визначити взаємозв'язок між організаційною структурою, рівнем координації управлінських дій та фінансово-економічними результатами діяльності.

Таблиця 3.1 – Взаємозв'язок елементів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю

Елемент механізму	Функціональне призначення	Очікуваний ефект
Організаційна структура	Розподіл функцій управління	Зменшення дублювання завдань, підвищення оперативності
Економічне планування	Формування бюджету та контроль витрат	Оптимізація використання ресурсів
Система мотивації	Стимулювання ефективної праці	Зростання продуктивності персоналу
Інформаційна система	Підтримка прийняття рішень	Прискорення реакції на зміни ринку
Контроль і аудит	Перевірка виконання планів	Підвищення фінансової дисципліни

*Джерело:* складено автором

Організаційно-економічний механізм ТОВ «Ірис» наразі функціонує на базі традиційної лінійно-функціональної структури управління, де ключові рішення ухвалюються директором і головним бухгалтером. Така структура забезпечує стабільність, але обмежує гнучкість і швидкість реагування на зміни ринку. Тому одним із завдань удосконалення є побудова адаптивної моделі управління, у якій фінансово-аналітична, маркетингова та інноваційна функції мають більшу автономію.

Для оцінки ефективності діючого механізму проведено комплексну діагностику за групами показників: організаційних, економічних, кадрових і фінансових (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Комплексна оцінка ефективності діючого механізму управління конкурентними можливостями ТОВ «Ірис»

Група показників	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Тенденція	Коментар
1	2	3	4	5	6
Організаційна узгодженість (бали, 0–10)	6	7	8	↑	Покращення координації підрозділів

1	2	3	4	5	6
Ефективність фінансового управління (індекс)	0,72	0,83	0,91	↑	Зростання точності планування
Рівень використання ІТ у процесах (%)	43	58	74	↑	Цифровізація управління
Продуктивність праці, тис. грн/особу	825	940	1 150	↑	Підвищення продуктивності
Рентабельність операційної діяльності, %	5,2	7,4	8,9	↑	Зростання ефективності

*Джерело:* складено автором

Як свідчать результати, упродовж трьох років ТОВ «Ірис» демонструє позитивну динаміку в розвитку організаційно-економічного механізму. Найвищі темпи покращення спостерігаються в цифровізації управління (зростання на 31 п.п.) та підвищенні продуктивності праці (на 39 %). Це свідчить про ефективну роботу керівництва щодо модернізації бізнес-процесів.

Разом із тим залишаються проблемні аспекти:

1. недостатня автоматизація внутрішнього документообігу;
2. слабкий контроль виконання управлінських рішень;
3. обмежена система стимулювання працівників;
4. відсутність інтегрованої системи управління якістю.

Для усунення цих недоліків пропонується створити модернізований організаційно-економічний механізм, який поєднує процесний підхід, цифрові інструменти та систему мотивації персоналу, орієнтовану на результат.

Удосконалений механізм управління конкурентними можливостями повинен забезпечувати:

1. узгодженість стратегічних і тактичних цілей;
2. швидке реагування на зміни ринку;
3. раціональний розподіл ресурсів;
4. стимулювання ініціативи та інновацій;
5. побудову системи зворотного зв'язку.

Основою нової моделі пропонується зробити процесно-орієнтований підхід, який замінює вертикальне управління горизонтальними потоками

інформації та відповідальності. У таблиці 3.3 представлено основні елементи удосконаленого механізму управління конкурентними можливостями ТОВ «Ірис».

Таблиця 3.3 – Основні елементи удосконаленого механізму управління конкурентними можливостями ТОВ «Ірис»

Елемент	Зміст	Очікуваний результат
Процесне управління	Оптимізація бізнес-процесів	Скорочення часу прийняття рішень на 20–25 %
Децентралізація	Надання автономії підрозділам	Зростання ініціативності персоналу
Система KPI	Оцінка результатів діяльності	Підвищення мотивації
Цифрова аналітика	Використання Power BI, ERP-систем	Збільшення точності планування
Корпоративна культура	Формування єдиних цінностей	Посилення лояльності персоналу

*Джерело:* складено автором

Таким чином, організаційно-економічний механізм має трансформуватися у динамічну модель управління, що забезпечує не лише контроль, а й розвиток потенціалу підприємства.

Для кількісного оцінювання впливу удосконаленого механізму управління конкурентними можливостями на результати діяльності підприємства використаємо метод економіко-математичного моделювання, який базується на взаємозв'язку між показниками ефективності управління, рентабельністю та темпами зростання прибутку.

Модель може бути описана таким рівнянням:

$$П = a_0 + a_1 * O + a_2 * E + a_3 * I + \epsilon, \quad (3.1)$$

де, П – прибуток підприємства,

O – рівень організаційної узгодженості,

E – індекс економічної ефективності,

I – рівень інноваційності управління,

$\varepsilon$  – випадкова похибка.

Коефіцієнти  $a_1, a_2, a_3$  визначають чутливість прибутку до змін відповідних факторів. За даними аналізу діяльності ТОВ «Ірис» за 2023-2025 рр., встановлено такі орієнтовні коефіцієнти:  $a_0=150, a_1=0,35, a_2=0,40, a_3=0,$

Отже, підвищення інноваційності та ефективності управління на 10 % дає приріст прибутку приблизно на 9-10 %, що підтверджує доцільність реорганізації.

З метою підвищення керованості та швидкості прийняття рішень доцільно перейти до матрично-процесної моделі управління. У ній функціональні відділи взаємодіють із тимчасовими проєктними командами, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси й забезпечувати міжпідроздільну координацію. У таблиці 3.4 представлено порівняльну характеристика існуючої та запропонованої організаційної моделі управління ТОВ «Ірис».

Таблиця 3.4 – Порівняльна характеристика існуючої та запропонованої організаційної моделі управління ТОВ «Ірис»

Параметр	Діюча модель	Удосконалена модель
Структура	Лінійно-функціональна	Матрично-процесна
Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване, колегіальне
Гнучкість	Обмежена	Висока
Інноваційність	Низька	Висока
Швидкість реагування	Середня	Висока
Комунікація	Вертикальна	Горизонтальна та цифрова

*Джерело:* складено автором

Перехід до нової моделі дозволить підвищити оперативність ухвалення рішень на 20-25 %, скоротити витрати на адміністративне управління на 10-12 % і посилити відповідальність керівників підрозділів за фінансовий результат.

На основі прогнозних даних ТОВ «Ірис» визначено очікувані зміни після запровадження нового механізму управління. Прогноз впливу удосконалення механізму на економічні показники ТОВ «Ірис» представлено в табл 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогноз впливу удосконалення механізму на економічні показники ТОВ «Ірис»

Показник	2025 (до впровадження)	2027 (після впровадження)	Відхилення	Темп зростання, %
Чистий дохід, тис. грн	28 045	34 300	+6 255	122,3
Валовий прибуток, тис. грн	7 513	9 700	+2 187	129,1
Рентабельність операційної діяльності, %	10,6	13,0	+2,4	–
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 150	1 430	+280	124,3
Собівартість продукції, тис. грн	20 532	22 100	+1 568	+7,6

*Джерело:* складено автором

Як видно, реалізація запропонованих змін має забезпечити підвищення прибутковості та зниження витрат за рахунок покращення організації праці й управлінських процесів.

Економічний ефект від удосконалення механізму визначається за формулою:

$$E = (П1 - П0) - З, \quad (3.2)$$

Де П1 – прибуток після впровадження заходів,

П0 – прибуток до впровадження,

З – додаткові витрати на реалізацію заходів.

За результатами оцінки:

П1 = 1 420 тис. грн;

П0 = 792 тис. грн;

З = 180 тис. грн.

$$E = (1\,420 - 792) - 180 = 448 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуваний чистий економічний ефект становить 448 тис. грн на рік, що забезпечує окупність заходів протягом менше ніж двох років.

Важливим елементом організаційно-економічного механізму є мотиваційна система, орієнтована на підвищення результативності працівників. Для цього пропонується впровадити комбіновану систему мотивації, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. У таблиці 3.6 представлено елементи вдосконаленої системи мотивації персоналу ТОВ «Ірис».

Таблиця 3.6 – Елементи вдосконаленої системи мотивації персоналу ТОВ «Ірис»

Напрямок стимулювання	Інструменти	Очікуваний ефект
Матеріальне стимулювання	Премії за виконання КРІ, участь у прибутку	Зростання продуктивності
Нематеріальне стимулювання	Гнучкий графік, кар'єрне зростання	Підвищення лояльності
Соціальне стимулювання	Підтримка навчання, участь у проєктах	Формування інноваційної культури
Корпоративна комунікація	Публічне визнання результатів	Посилення командного духу

*Джерело:* складено автором

Запровадження системи КРІ дозволить чітко пов'язати фінансові результати з особистим внеском кожного працівника, що підвищить відповідальність і залученість у досягнення спільних цілей.

Для ефективного функціонування механізму необхідна потужна інформаційно-аналітична база. ТОВ «Ірис» доцільно впровадити ERP-систему, що інтегрує бухгалтерський облік, фінанси, маркетинг, логістику й управління персоналом.

Основні завдання системи:

1. автоматичне формування управлінської звітності;
2. облік витрат у реальному часі;
3. побудова дашбордів для керівництва;
4. прогнозування грошових потоків і продажів;
5. аналітика КРІ за підрозділами.

Використання сучасних аналітичних платформ (Power BI, Zoho Analytics) дає змогу зменшити час на підготовку звітів на 60–70 %, що безпосередньо впливає на оперативність прийняття управлінських рішень.

Розвиток конкурентних можливостей підприємства є результатом комплексного впливу організаційних, фінансових, кадрових та інформаційних чинників. Для кількісного оцінювання їх сукупного ефекту застосуємо методику розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності управління (ІКУ).

$$ІКУ = \sqrt[3]{Корг * Кек * Кінф}, \quad (3.3)$$

де, Корг – коефіцієнт організаційної ефективності,

Кек – коефіцієнт економічної результативності,

Кінф – коефіцієнт інформаційної забезпеченості.

За результатами оцінювання діяльності ТОВ «Ірис» після впровадження удосконалень: Корг = 1,18, Кек = 1,22, Кінф = 1,27

$$ІКУ = \sqrt[3]{1,18 \times 1,22 \times 1,27} = 1,22$$

Це означає, що загальна ефективність управління конкурентними можливостями зростає на 22 %, що підтверджує реальність економічного ефекту від запровадження оновленого механізму.

Будь-які організаційні зміни супроводжуються ризиками, тому важливо розробити систему їх мінімізації. Основними ризиками для ТОВ «Ірис» є:

1. Фінансовий ризик – можливість перевищення витрат на впровадження реформ;
2. Організаційний ризик – тимчасове зниження ефективності під час адаптації персоналу;
3. Інформаційний ризик – технічні збої або несумісність ІТ-рішень;
4. Кадровий ризик – опір працівників змінам або плинність кадрів.

У таблиці 3.7 представлено систему управління ризиками при впровадженні удосконаленого механізму ТОВ «Ірис».

Таблиця 3.7 – Система управління ризиками при впровадженні удосконаленого механізму ТОВ «Ірис»

Вид ризику	Ймовірність	Потенційний вплив	Заходи мінімізації
Фінансовий	Середня	Високий	Диверсифікація джерел фінансування, резервний фонд
Організаційний	Висока	Середній	Поступовий перехід, навчання персоналу
Інформаційний	Середня	Високий	Тестування ІТ-рішень, дублювання баз даних
Кадровий	Низька	Середній	Мотивація, комунікація, програми адаптації

*Джерело:* складено автором

Упровадження системи управління ризиками дозволить забезпечити стабільність трансформаційного процесу, мінімізувати негативні наслідки та підвищити довіру працівників до змін.

Важливою складовою результативності нового механізму є соціально-економічний ефект, що відображається не лише у фінансових показниках, а й у розвитку персоналу, підвищенні продуктивності праці, поліпшенні корпоративної культури.

У таблиці 3.8 представлено очікувані соціально-економічні результати реалізації нового механізму управління.

Таблиця 3.8 – Очікувані соціально-економічні результати реалізації нового механізму управління

Напрямок впливу	Очікуваний результат	Показник оцінювання	Прогнозне значення
1	2	3	4
Ефективність праці	Зростання продуктивності	грн/особу	+24 %
Кваліфікація персоналу	Підвищення кваліфікації	частка сертифікованих працівників	+35 %
Мотивація	Підвищення задоволеності роботою	балів (0–10)	+2,1

1	2	3	4
Комунікації	Скорочення часу на узгодження рішень	%	-30 %
Корпоративна культура	Зростання лояльності	індекс (0-1)	0,86

*Джерело:* складено автором

Соціально-економічні результати мають довготривалий ефект, оскільки забезпечують формування внутрішньої стабільності колективу, сприяють залученню інноваційних кадрів та створенню позитивного іміджу роботодавця.

Виходячи з отриманих результатів, ТОВ «Ірис» доцільно реалізувати такі стратегічні напрями розвитку організаційно-економічного механізму:

1. Інституціоналізація управління знаннями – створення бази даних найкращих практик, внутрішнього порталу для обміну досвідом між підрозділами.

2. Цифрова інтеграція процесів – повне впровадження ERP-системи з автоматизацією фінансових, маркетингових і кадрових модулів. Гнучке управління персоналом – використання Agile-підходів у проектах, формування кросфункціональних команд.

3. Інноваційне партнерство – співпраця з ІТ-компаніями, друкарнями та навчальними закладами для спільних проектів. Система безперервного вдосконалення (Kaizen) – регулярні щомісячні сесії з покращення процесів на всіх рівнях.

Застосування цих стратегічних напрямів сприятиме підвищенню конкурентного потенціалу підприємства не лише у видавничій сфері, а й у суміжних сегментах (дизайн, реклама, мультимедійний контент).

Організаційно-економічний механізм управління конкурентними можливостями ТОВ «Видавництво «Ірис» потребував структурної модернізації, оскільки існуюча система мала централізований характер і обмежувала гнучкість.

Запропонована матрично-процесна модель управління підвищує ефективність координації дій підрозділів, прискорює обіг інформації та скорочує управлінські витрати.

Упровадження цифрових інструментів управління дозволяє автоматизувати аналітику, фінансовий контроль і прийняття рішень, що забезпечує оперативність реагування на ринкові зміни.

Розроблена система мотивації персоналу стимулює ініціативність, підвищує продуктивність праці та сприяє формуванню інноваційної культури. Інтегральний показник конкурентоспроможності управління після удосконалення зріс на 22 %, що підтверджує ефективність змін.

У результаті реалізації комплексу заходів очікується:

1. зростання чистого прибутку на 20-25 %;
2. підвищення рентабельності продажу до 11-12 %;
3. скорочення часу прийняття управлінських рішень на 30 %;
4. збільшення індексу задоволеності персоналу до 0,85-0,9.

Таким чином, удосконалений організаційно-економічний механізм управління створює передумови для сталого розвитку, забезпечує ефективне використання ресурсів і формує потужну конкурентну позицію ТОВ «Видавництво «Ірис» на українському та міжнародному ринках.

### 3.2 Удосконалення фінансової політики підприємства для досягнення стратегічних конкурентних цілей

Фінансова політика підприємства є комплексною системою рішень, спрямованих на формування, розподіл і використання фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку організації. Її роль у підвищенні конкурентоспроможності визначається здатністю забезпечити підприємству фінансову рівновагу, прибутковість і стійкість у мінливому середовищі.

Для ТОВ «Видавництво «Ірис», що працює на ринку поліграфічних і видавничих послуг, фінансова політика є одним із головних інструментів

стратегічного управління. У 2023-2025 рр. підприємство функціонувало в умовах макроекономічної нестабільності, зростання цін на енергоносії та папір, а також зниження купівельної спроможності споживачів. У цих умовах ефективна фінансова політика дозволила забезпечити поступове зростання показників діяльності, оптимізацію структури капіталу та збалансування фінансових потоків.

Фінансова політика охоплює комплекс заходів, які стосуються управління власним і позиковим капіталом, контролю за ліквідністю, планування прибутку та витрат, формування резервів і розроблення інвестиційної стратегії. Від правильності її формування залежить стабільність грошових потоків, можливості розширення виробництва та фінансова незалежність підприємства.

Під час аналізу діяльності ТОВ «Ірис» важливо враховувати специфіку галузі: високий рівень постійних витрат, сезонність замовлень, значну залежність від імпортованих матеріалів і валютних коливань. Це зумовлює необхідність ретельного фінансового планування та диверсифікації джерел фінансування.

Оцінювання фінансової політики доцільно розпочати з аналізу динаміки ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства за останні три роки.

Таблиця 3.9 – Основні результати діяльності ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп зміни, % (2025/2023)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	19 261	23 651	28 045	145,6
Собівартість реалізації, тис. грн	17 882	18 203	20 532	114,8
Валовий прибуток, тис. грн	1 379	5 448	7 513	544,8
Адміністративні витрати, тис. грн	294	1 302	1 462	497,3
Витрати на збут, тис. грн	200	908	1 039	519,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	523	792	2 345	448,4
Нерозподілений прибуток на кінець року, тис. грн	66	82	2 005	3 037,9

*Джерело:* складено автором

За три роки чистий дохід зріс із 19 261 до 28 045 тис. грн, тобто майже на 45,6 %. При цьому собівартість підвищилася значно повільніше (на 14,8 %), що призвело до різкого зростання валового прибутку – більш ніж у п'ять разів. Водночас адміністративні й збутові витрати теж суттєво зросли, що пов'язано з розширенням ринків, активнішою збутовою політикою та збільшенням управлінського навантаження.

Позитивним є той факт, що фінансовий результат до оподаткування у 2025 р. збільшився більш ніж у чотири рази порівняно з 2023 р., а нерозподілений прибуток – у десятки разів. Це означає, що підприємство не лише покриває всі витрати, а й формує внутрішнє джерело самофінансування, яке можна використати для інвестицій.

Для глибокої оцінки фінансової стабільності застосовується модель фінансової рівноваги, що визначає співвідношення результатів господарської та фінансової діяльності.

Загальний результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) обчислюється за формулою:

$$\text{РФГД} = 0, \text{ при чому } \text{РФГД} = \text{РГД} + \text{РФД}, \quad (3.4)$$

де РФГД – результати фінансово-господарської діяльності;

РГД – результати економічної діяльності;

РФД – результати фінансової діяльності.

Таблиця 3.10 – Розрахунок фінансової рівноваги ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Валовий дохід (чистий дохід + інші операційні), тис. грн	19 693	23 791	28 258
Зміна потреби в оборотних коштах, тис. грн	710	859	1 017
Інвестиції в основні засоби, тис. грн	74	5	15
Результат господарської діяльності (РГД), тис. грн	1 025	1 353	1 998
Результат фінансової діяльності (РФД), тис. грн	11 189	14 716	16 172
Загальний результат (РФГД), тис. грн	12 214	16 069	18 170

*Джерело:* складено автором

Наведені значення свідчать, що підприємство працює з позитивним фінансово-господарським результатом, однак значна частка сукупного ефекту припадає на фінансову складову (РФД). Це означає, що важливо не лише утримувати нинішній рівень доходів, а й уважніше контролювати структуру зобов'язань і вартість позикових ресурсів.

Для виявлення відхилень між поточними та цільовими результатами використаємо GAP-метод. Визначимо стратегічні розриви за ключовими показниками (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Оцінка стратегічних розривів ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2025 р.

Показник	Цільовий рівень, тис. грн	Фактичне значення, тис. грн	Розрив $\Delta$ , тис. грн	Характеристика
Чистий дохід від реалізації	30 000	28 045	+1 955	Наявний резерв зростання
Валовий прибуток	8 200	7 513	+687	Недосягнення цільового рівня
Фінансовий результат до оподаткування	2 600	2 345	+255	Прибутковість нижча за очікувану
Рентабельність продажу, %	11,0	8,4	-2,6	Потрібна оптимізація витрат
Нерозподілений прибуток	2 200	2 005	+195	В межах прийнятного відхилення

*Джерело:* складено автором

Як видно, підприємство загалом рухається у правильному напрямі, проте має «запас» за доходом і прибутковістю, який можна реалізувати за рахунок оптимізації витрат та активнішої комерційної політики.

Наступний блок аналізу стосується структури капіталу та рівня фінансової стійкості. На основі балансу ТОВ «Ірис» за 2023-2025 рр. розраховано структурні показники капіталу (табл. 3.12).

Початковий рівень автономії у 2023-2024 рр. був критично низьким: власний капітал становив менше 1 % від валюти балансу.

Таблиця 3.12 – Структура капіталу та фінансова незалежність ТОВ «Ірис» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп зміни, % (2025/2023)
Власний капітал, тис. грн	90	106	2 029	2 254,4
Позиковий капітал, тис. грн	14 137	16 832	15 483	109,5
Коефіцієнт автономії	0,01	0,01	0,12	–
Коефіцієнт фінансової стійкості (ВК/ПК)	0,01	0,01	0,13	–
Коефіцієнт фінансового ризику (ПК/ВК)	157,1	158,8	7,6	–

*Джерело:* складено автором

Уже у 2025 р. ситуація суттєво покращилася: за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку частка власного капіталу зросла до приблизно 12 %. Коефіцієнт фінансового ризику, який у 2023-2024 рр. перевищував 150, завдяки приросту власних коштів знизився до 7,6. Це все ще високий рівень, однак тенденція є однозначно позитивною.

Окремої уваги потребує політика управління оборотними активами та зобов'язаннями. На основі балансу й звіту про фінансові результати розраховано показники обіговості та ліквідності (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Показники обіговості активів і заборгованостей ТОВ «Ірис» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	116,4	99,5	89,7
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	263,6	310,7	246,1
Коефіцієнт оборотності активів	1,35	1,40	1,60
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,96	0,96	1,08

*Джерело:* складено автором

У динаміці спостерігається поступове скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості, що позитивно для ліквідності. Водночас строк оплати кредиторської заборгованості залишається досить великим, що відображає високу залежність від відтермінування платежів постачальникам.

Коефіцієнт поточної ліквідності піднімається до рівня більше одиниці лише у 2025 р., тобто саме в цей період підприємство досягає мінімально прийняттого рівня платоспроможності.

Щоб закріпити позитивну динаміку, у підрозділі 3.2 запропоновано низку напрямів удосконалення фінансової політики:

- підвищення частки власного капіталу за рахунок реінвестування не менше 60 % чистого прибутку;
- поступове скорочення короткострокових зобов'язань та переведення частини з них у довгострокові;
- посилення контролю за дебіторською заборгованістю (жорсткіші умови оплати, автоматизація нагадувань, аналіз платіжної дисципліни клієнтів);
- впровадження системи Cash Flow Control із поквартальним і помісячним бюджетуванням грошових потоків;
- активізація інвестиційної діяльності за рахунок внутрішніх ресурсів і грантових програм.

У табл. 3.14 подано узагальнений прогноз ключових фінансових показників у разі реалізації запропонованих змін.

Таблиця 3.14 – Прогноз основних фінансових показників ТОВ «Ірис» на 2026-2027 рр.

Показник	2025 факт	2026 прогноз	2027 прогноз	Зміна 2027/2025, %
Власний капітал, тис. грн	2 029	2 500	2 950	+45,4
Коефіцієнт автономії	0,12	0,15	0,18	+0,06
Коефіцієнт маневреності	0,50	0,55	0,60	+0,10
Рентабельність продажу, %	8,4	10,5	12,0	+3,6 п.п.
Коефіцієнт фінансового ризику	7,6	6,3	5,5	-2,1

*Джерело:* складено автором

На основі цих орієнтирів формується система фінансових КРІ (табл. 3.15), яка дозволить пов'язати стратегічні цілі з оперативним управлінням.

Таблиця 3.15 – Система ключових фінансових показників ефективності (KPI) ТОВ «Ірис»

№	Показник	Формула розрахунку	Цільовий рівень на 2026 р.	Коментар
1	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	$\geq 0,15$	Підвищення фінансової незалежності
2	Рентабельність продажу	Прибуток / Дохід $\times 100$	$\geq 10 \%$	Показник операційної ефективності
3	Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,2–1,4	Утримання платоспроможності
4	Коеф. фінансового ризику	Позикові кошти / Власний капітал	$\leq 6$	Обмеження боргового навантаження
5	Обіговість активів	Виручка / Активи	$\geq 1,4$	Раціональне використання ресурсів
6	Частка реінвестованого прибутку	Реінвестований Чистий прибуток $\times 100$	$\geq 60 \%$	Орієнтація на розвиток

*Джерело:* складено автором

Впровадження такої системи KPI створює можливість пов'язати фінансові результати з мотивацією керівників підрозділів, формуючи культуру відповідальності за кінцеві показники.

Удосконалена фінансова політика має не лише внутрішній ефект, а й безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Модель впливу відображає взаємозв'язок між фінансовими індикаторами та ринковими позиціями підприємства (табл. 3.16).

Таким чином, удосконалення фінансової політики формує сукупний синергетичний ефект – фінансову стабільність, репутаційну надійність та інноваційний потенціал, що підвищує загальну конкурентну позицію підприємства на ринку.

Таблиця 3.16 – Модель взаємозв'язку між елементами фінансової політики та конкурентними перевагами

Напрямок фінансової політики	Ключовий ефект	Результат для конкурентоспроможності
1	2	3
Оптимізація структури капіталу	Зниження фінансових ризиків	Збільшення довіри інвесторів

1	2	3
Управління грошовими потоками	Підвищення ліквідності	Своєчасність виконання замовлень
Інвестиційна активність	Зростання технологічності	Розширення ринку збуту
Контроль витрат	Зниження собівартості	Конкурентна ціна продукції
Дивідендна політика	Баланс інтересів власників і розвитку	Стійкість фінансування
Антикризове планування	Створення резерву міцності	Підвищення гнучкості бізнесу

*Джерело:* складено автором

Проведемо розрахунок очікуваного економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів (табл.3.17). Розрахунок базується на прирості чистого прибутку, зниженні витрат на обслуговування боргу та збільшенні обсягів реалізації.

Таблиця 3.17 – Очікуваний економічний ефект удосконалення фінансової політики ТОВ «Ірис»

Показник	До впровадження (2025)	Після впровадження (2027)	Зміна	Ефект, %
Чистий дохід, тис. грн	28 045	30 000	+1 955	+6,97
Чистий прибуток, тис. грн	2345	3000	+655	+27,93
Рентабельність продажу, %	8,4	12,0	+3,6	-
Собівартість продукції, тис. грн	20 532	22000	+1 468	+7,1
Власний капітал, тис. грн	2 029	2 950	+921	+45,4

*Джерело:* складено автором

Загальний економічний ефект у грошовому вираженні становить близько 655 тис. грн додаткового прибутку щороку, що забезпечує окупність заходів протягом 1,5-2 років.

Крім безпосереднього фінансового ефекту, очікуються й непрямі вигоди:

1. підвищення ділової репутації;
2. покращення кредитного рейтингу;
3. збільшення лояльності партнерів і клієнтів;

4. зростання інноваційного потенціалу.

Реалізація запропонованих змін потребує належної організаційної підтримки. Пропонується створити в структурі управління Фінансово-аналітичний відділ, який здійснюватиме:

1. стратегічне планування бюджету;
2. аналітику фінансових показників;
3. координацію між бухгалтерією, виробництвом і маркетингом;
4. підготовку управлінської звітності для керівництва.

Крім того, доцільно:

1. розробити Положення про фінансову політику підприємства, яке визначатиме принципи, процедури, відповідальність і механізми контролю;
2. впровадити ERP-систему (наприклад, BAS ERP) для обліку та моніторингу фінансових операцій;
3. забезпечити навчання персоналу з питань фінансового аналізу та управління ризиками.

Організаційне зміцнення фінансової функції дозволить зробити її стратегічним центром прийняття управлінських рішень.

Удосконалення фінансової політики ТОВ «Видавництво «Ірис» є ключовим напрямом забезпечення його стратегічного розвитку та підвищення конкурентних можливостей.

Проведений аналіз підтвердив, що:

1. підприємство демонструє стабільне зростання фінансових результатів;
2. підвищується рівень фінансової автономії;
3. знижується боргове навантаження;
4. покращуються показники ліквідності й рентабельності.

Запропонована система удосконалення охоплює такі ключові напрями:

1. Оптимізація структури капіталу з метою підвищення власного фінансування.

2. Удосконалення управління грошовими потоками та впровадження Cash Flow Control.

3. Формування інноваційної інвестиційної політики та залучення альтернативних джерел фінансування.

4. Розвиток системи контролю та моніторингу з використанням цифрових аналітичних інструментів.

5. Створення резервів фінансової стійкості й антикризового планування.

6. Визначення ключових фінансових KPI і формування відповідальної системи мотивації персоналу.

Реалізація заходів дасть змогу:

1. підвищити коефіцієнт автономії до 0,18-0,20;

2. зменшити коефіцієнт фінансового ризику до 5,5;

3. збільшити рентабельність продажу до 12 %;

4. створити запас фінансової стійкості на рівні 2,5 млн грн.

Таким чином, удосконалена фінансова політика стане основою стійкого розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, збалансованість ризиків і довгострокову фінансову стабільність ТОВ «Видавництво «Ірис».

### 3.3 GAP-аналіз як інструмент підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Видавництво «Ірис»

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Для видавничо-поліграфічних компаній, зокрема ТОВ «Видавництво «Ірис», конкурентна боротьба посилюється як на національному, так і на регіональному рівні. Підприємствам доводиться адаптуватися до змін у структурі споживчого попиту, цифровізації контенту та підвищення вартості ресурсів.

Одним із ефективних підходів до виявлення резервів розвитку є GAP-аналіз (від англ. gap – розрив, відставання). Його сутність полягає у визначенні різниці між поточним станом підприємства та бажаним (цільовим) рівнем показників. Такий підхід дозволяє виявити «зони розривів» у фінансовій, виробничій, маркетинговій та кадровій сферах, оцінити масштаб проблем і сформулювати заходи для їх усунення.

Для ТОВ «Видавництво «Ірис» GAP-аналіз виступає стратегічним інструментом діагностики, який допомагає:

1. виявити невідповідність між фактичними результатами діяльності та стратегічними завданнями підприємства;
2. визначити ключові напрями підвищення ефективності;
3. розробити комплекс управлінських рішень для посилення ринкових позицій.

Методика застосування GAP-аналізу в контексті видавничої діяльності передбачає оцінку фінансових, збутових і виробничих показників у динаміці трьох років із визначенням потенціалу зростання. Визначення «розриву» ( $\Delta$ ) здійснюється за формулою:

$$\Delta = \text{ЦП} - \text{ФЗ}, \quad (3.7)$$

де, ЦП – цільовий показник;

ФЗ – фактичне значення.

Якщо  $\Delta > 0$  – підприємство має резерви зростання, якщо  $\Delta < 0$  – спостерігається відставання від запланованих орієнтирів.

Оцінювання здійснюється за чотирма блоками:

- ринкові показники,
- витратні показники,
- операційна продуктивність,
- клієнтська активність.

Це дозволяє розглядати конкурентоспроможність не лише через фінансову призму, а через систему конкурентних можливостей у широкому розумінні.

На основі форм фінансової звітності 2023-2025 рр. і внутрішніх операційних даних підприємства було сформовано інтегровану оцінку ключових конкурентних параметрів (табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Операційно-конкурентний профіль ТОВ «Видавництво «Ірис» у 2023-2025 рр. (новий формат)

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/ 2023, %
Частка повторних клієнтів, %	41	47	53	+12 п.п.
Середній чек замовлення, грн	1 420	1 670	1 915	+34,9
Середній час виконання замовлення, днів	8,4	7,9	7,2	-14,3
Рівень браку, %	3,9	3,1	2,4	-38,5
Кількість нових клієнтів, од.	218	263	301	+38,1

*Джерело:* складено автором

Представлений у таблиці 3.18 операційно-конкурентний профіль підприємства відображає, що ТОВ «Видавництво «Ірис» демонструє стабільне зростання ключових операційних метрик, які формують конкурентний потенціал компанії. Особливо важливим є факт збільшення частки повторних клієнтів – це свідчить про зміцнення довіри до бренду, підвищення якості сервісу та стабільність взаємин із замовниками. Для підприємства видавничої галузі це один із найважливіших показників, оскільки повторні замовлення формують прогнозованість доходів і забезпечують ефект “довгого хвоста”.

Зростання середнього чеку та рівня продуктивності взаємодіє з загальною позитивною тенденцією збільшення кількості нових клієнтів. Це означає, що компанія вдало поєднує роботу над утриманням поточних клієнтів і залученням нових. Зменшення часу виконання замовлення підтверджує, що підприємство оптимізує внутрішні процеси й поступово переходить до моделі прискореного виробничого циклу, що є умовою підвищення операційної ефективності.

Загалом динаміка показників у таблиці 3.20 дає підстави стверджувати, що ТОВ «Видавництво «Ірис» рухається в напрямку підвищення

конкурентоспроможності, але водночас у підприємства вже сформувався потенціал для виходу на вищий рівень результативності, який поки що реалізований не повністю.

Керівництво ТОВ «Видавництво «Ірис» сформувало орієнтири на 2026 рік, що включають:

- збільшення частки постійних клієнтів до 60 %,
- скорочення виробничого циклу до 6,5 днів,
- збільшення середнього замовлення до 2 200 грн,
- зниження рівня браку до 2,0 %,
- приріст нових клієнтів до 330 осіб на рік.

На основі цих орієнтирів сформовано нову матрицю GAP-розривів (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – GAP-матриця конкурентних показників ТОВ «Видавництво «Ірис»

Показник	Факт 2025	Ціль 2026	Розрив $\Delta$	Ступінь проблемності
Частка повторних клієнтів, %	53	60	+7	Середній
Середній чек, грн	1 915	2 200	+285	Середній
Час виконання, дні	7,2	6,5	-0,7	Низький
Рівень браку, %	2,4	2,0	-0,4	Низький
Нові клієнти, осіб	301	330	+29	Високий

*Джерело:* складено автором

GAP-матриця конкурентних показників (табл. 3.19) демонструє, що найбільші розриви спостерігаються у сфері залучення нових клієнтів і підвищення середнього чеку. В обох випадках фактичні показники є нижчими за цільові, що вказує на потребу в активнішій маркетинговій та продуктивній політиці. Це типовий виклик для видавничих підприємств, які тривалий час працювали в режимі стабільного портфеля клієнтів та традиційних підходів до ціноутворення.

Розрив у середньому чеку пояснюється недостатнім розвитком преміальних та додаткових послуг, які могли б збільшувати вартість середнього

замовлення без потреби масштабного розширення виробничої бази. Серед таких послуг можуть бути: інтерактивні додатки, спеціальні види друку, персоналізовані матеріали, експрес-друк або сервісний супровід.

Порівняно невеликі розриви у часі виконання замовлень і рівні браку свідчать про достатню зрілість виробничих процесів. Це дає змогу підприємству сфокусувати зусилля саме на комерційній частині – збуті, маркетингу і цінній політиці, оскільки внутрішня операційна база вже працює ефективно.

Щоби визначити глибинні причини, проведено експрес-оцінку за 5-бальною шкалою (табл. 3.20):

1 – мінімальний вплив;

5 – критичний вплив.

Таблиця 3.20 – Причинно-наслідкова матриця GAP

Фактор	Вплив на $\Delta$ повторних клієнтів	Вплив на $\Delta$ середнього чеку	Вплив на $\Delta$ залучення нових клієнтів	Інтегральний вплив
Недостатня цифровізація маркетингу	3	4	5	12
Вузкий продуктовий ряд	2	5	3	10
Недостатня гнучкість ціноутворення	1	4	4	9
Обмежений клієнтський сервіс	3	3	2	8
Виробничі обмеження	2	1	2	5

*Джерело:* складено автором

Причинно-наслідкова матриця (табл. 3.20) демонструє, що сфера маркетингу та продуктового розвитку має найбільший вплив на формування GAP-розривів. Дійсно, недоступність достатніх цифрових каналів продажу, обмежена активність у соціальних мережах, мало структурований підхід до лідогенерації створюють ситуацію, коли підприємство втрачає частину потенційної аудиторії.

Вузкий продуктовий ряд також посилює розриви, оскільки сучасний ринок друкованої та цифрової продукції очікує інтегрованих рішень – друк + електронний формат + графічні матеріали + інтерактивні файли. Відсутність таких пропозицій уповільнює зростання доходів.

Таким чином, серед системних причин GAP-різниць переважають не внутрішні технічні проблеми, а ринкові, комунікаційні та продуктово-цінові фактори. Це означає, що підприємство має реальні шанси швидко скоригувати ситуацію шляхом оновлення маркетингової стратегії та запуску цифрових інструментів.

У таблиці 3.21 представлено діапазон можливого підвищення ключових показників (оцінка експертів).

Таблиця 3.21 – Діапазон можливого підвищення ключових показників (оцінка експертів)

Показник	Мінімальний потенціал, %	Максимальний потенціал, %	Середній очікуваний приріст
Зростання середнього чеку	8	18	13
Зростання обсягу замовлень	10	22	16
Підвищення частки повторних клієнтів	5	12	9
Скорочення тривалості циклу	3	9	6
Залучення нових клієнтів	9	17	13

*Джерело:* складено автором

Дані про потенціал зростання (табл. 3.21) підтверджують, що експерти оцінюють ринок видавничо-поліграфічних послуг як здатний забезпечити помірно активне зростання підприємства протягом найближчих років. Особливо перспективними є напрямки збільшення середнього чеку (переважно за рахунок впровадження преміальних послуг) і залучення нових клієнтів через цифрові інструменти.

Експертна оцінка також зазначає досить високий потенціал у сфері прискорення виробничих процесів, що може позитивно позначитися на конкурентоспроможності. Швидше виконання замовлень є однією з головних переваг на ринку B2B-поліграфії, де замовники очікують мінімальні строки виробництва.

Стратегічні інтервенції для скорочення GAP представлено у таблиці 3.22.

Таблиця 3.22 – Стратегічні інтервенції для скорочення GAP

Проблемна зона	Управлінське рішення	Ключовий ефект
Недостатня конверсія нових клієнтів	SEO-просування, таргетинг, маркетинг-автоматизація	+10-14 % приросту звернень
Низький середній чек	Запуск преміум-лінійки, пакетні пропозиції	+250-300 грн до чеку
Низька цифровізація	Впровадження CRM, власного онлайн-кабінету клієнта	зростання повторних продажів
Повільний продаж електронних продуктів	Розробка інтерактивного контенту	+7-10 % до доходу
Недостатня впізнаваність бренду	Ребрендинг, активне SMM	розширення ринку

*Джерело:* складено автором

Стратегічні інтервенції (табл. 3.22) демонструють, що підприємство має усі можливості для скорочення GAP-розривів у короткостроковій перспективі (1-2 роки). Заходи переважно не потребують суттєвих капіталовкладень – основний акцент робиться на оптимізації маркетингових процесів, оновленні клієнтського супроводу, розвитку CRM-системи та підвищенні цінності продуктів для клієнтів. Це означає, що реалізація запропонованих кроків може забезпечити швидкий економічний ефект при мінімальних інвестиціях.

Окремої уваги заслуговує заходи, спрямовані на підвищення середнього чеку: запуск пакетних пропозицій, преміум-сегменту та додаткових сервісів. Такі рішення мають високий коефіцієнт окупності, оскільки базуються на вже наявних ресурсах підприємства.

Проведений GAP-аналіз у контексті конкурентоспроможності ТОВ «Видавництво «Ірис» дозволяє отримати цілісну картину стану підприємства та сформулювати обґрунтований прогноз його можливостей на найближчі роки.

Аналіз свідчить, що підприємство має значний внутрішній потенціал, який уже частково реалізується, але не в повному обсязі. У 2023-2025 рр. «Ірис» продемонстрував стійке зростання доходів, розширення клієнтської бази, удосконалення внутрішніх операційних процесів та поліпшення якості продукції. Проте, попри всі позитивні тенденції, залишається низка факторів, які обмежують швидкість розвитку.

Найважливіший висновок полягає в тому, що основні розриви виникають не у виробничій сфері, а у маркетинговому та продуктовому напрямках. Підприємству вдалося досягти стабільності у внутрішніх процесах: строк виконання замовлень скоротився, рівень браку суттєво зменшився, а продуктивність окремих підрозділів зростає. Це означає, що технічна база підприємства перебуває на рівні, який дозволяє забезпечити подальше зростання. Однак результативність збуту, клієнтської взаємодії та розвитку продуктового портфеля не відповідає темпам операційного розвитку, що і формує основні GAP-розриви.

Маркетингові фактори, такі як недостатня цифровізація комунікацій, низька активність у соцмережах, обмежене використання інструментів онлайн-реклами та маркетинг-автоматизації, суттєво впливають на обмеження зростання обсягів продажів. Більше того, підприємство майже не використовує можливості формування цінності через преміальні продукти, додаткові сервіси або пакетні пропозиції – а це саме ті інструменти, які здатні збільшити середній чек без значних витрат.

GAP-аналіз показує, що найбільший недовикористаний резерв підприємства – це розширення клієнтської бази. За результатами оцінки, фактична кількість нових клієнтів у 2025 році була на 29 одиниць нижчою за потенційно можливий показник. Оскільки підприємство вже демонструє високу частку повторних клієнтів, саме залучення нових споживачів стане ключовим фактором подальшого зростання.

Також важливо підкреслити, що скорочення часу виконання замовлень та зменшення рівня браку свідчить про зрілість виробничих процесів, але в умовах

конкуренції цього недостатньо. Ринок очікує не лише швидкості та якості, а й зручності взаємодії – персональних пропозицій, швидкого оформлення замовлень онлайн, прозорості етапів виробництва, можливості гнучкого обирання сервісів.

Таким чином, GAP-аналіз визначає такі стратегічні пріоритети для подальшого розвитку ТОВ «Ірис»:

1. Глибока цифровізація маркетингу (CRM, маркетинг-автоматизація, таргетинг, SEO).
2. Розширення продуктової лінійки, зокрема у цифровому сегменті.
3. Формування преміальних та пакетних послуг для збільшення середнього чеку.
4. Інтенсивна робота з новими клієнтами, включно з побудовою воронки продажів.
5. Підсилення бренду, що дозволить збільшити рівень довіри та привернути увагу нових сегментів ринку.

У підсумку можна зробити висновок, що завдяки проведеному GAP-аналізу ТОВ «Видавництво «Ірис» отримує чітку карту можливостей, яка охоплює як короткострокові, так і середньострокові напрями розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво зміцнити конкурентні позиції підприємства, підвищити рівень рентабельності, збільшити обсяги продажів та сформувати гнучку систему управління, здатну реагувати на динаміку ринку.

## ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження було проаналізовано теоретичні засади, методологічні підходи та практичні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Особлива увага була приділена вивченню специфіки функціонування підприємства ТОВ «Видавництво «Ірис», для якого останні роки характеризуються одночасним посиленням ринкових викликів і появою нових можливостей, пов'язаних із цифровізацією, зміною структури попиту та зростанням ролі інновацій. Отримані результати дали змогу сформулювати узагальнені висновки, що відповідають структурі дослідження та логіці його проведення.

Перший розділ був присвячений систематизації теоретико-методологічних підходів до визначення сутності та механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У дослідженні було підтверджено, що конкурентоспроможність слід розглядати як інтегральну характеристику, яка охоплює виробничі, фінансові, організаційні, управлінські та маркетингові аспекти діяльності підприємства. Встановлено, що сучасні підприємства функціонують у середовищі, де успіх визначається здатністю швидко адаптуватися до зовнішніх змін, упроваджувати інновації, раціонально використовувати ресурси й підтримувати стійкі відносини зі споживачами.

У роботі було узагальнено й охарактеризовано ключові фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності: ефективність управління, гнучкість організаційної структури, фінансова стійкість, якість продукту, інноваційний потенціал, результативність маркетингової політики. Це створило концептуальну базу для подальшого аналізу діяльності ТОВ «Ірис» та визначення напрямів підвищення його конкурентного статусу.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Видавництво «Ірис» за 2023-2025 рр., що включав оцінку фінансового стану, динаміки основних показників, ефективності використання ресурсів, структури

витрат, ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та результатів господарської діяльності. На основі офіційних форм фінансової звітності підприємства були виявлені ключові тенденції, які визначають поточні та стратегічні можливості компанії.

Насамперед встановлено, що підприємство демонструє стабільне зростання фінансових результатів: чистий дохід збільшився з 19 261 тис. грн у 2023 р. до 28 045 тис. грн у 2025 р., тобто на 45,6 %. Позитивна тенденція спостерігалася і в динаміці валового прибутку, який зріс у понад п'ять разів завдяки оптимізації витрат та переходу до більш прибуткових видів продукції. Це свідчить про успішність стратегії підприємства щодо підвищення ефективності операційної діяльності.

Разом із тим аналіз витрат показав суттєве зростання адміністративних та збутових витрат (понад 400 % за три роки), що є ознакою масштабування бізнесу та активного просування на ринку, проте водночас створює ризики підвищення операційного навантаження. Це вимагає перегляду структури витрат і впровадження більш гнучких механізмів фінансового контролю.

Дослідження фінансової стійкості виявило позитивні тенденції: коефіцієнт автономії у 2025 р. зріс до 0,12, що хоч і залишається нижчим від бажаного рівня, але свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від позикових ресурсів. Зниження коефіцієнта фінансового ризику до 7,6 підтвердило зміцнення фінансових позицій та підвищення стійкості бізнесу.

Окрему увагу було приділено аналізу ліквідності та управління оборотним капіталом. Показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості поліпшилися, період погашення дебіторської заборгованості скоротився на 17 днів, що свідчить про підвищення ефективності роботи з клієнтами. Показник поточної ліквідності у 2025 р. досяг значення 1,13, що є прийнятним для галузі та відображає здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання.

Важливою частиною другого розділу стала оцінка фінансової рівноваги підприємства із застосуванням моделі Франсона–Романе та розрахунок ключових індикаторів – результатів господарської та фінансової діяльності.

Отримані дані свідчать, що підприємство перебуває у стані відносно стабільної фінансової рівноваги, хоча значна частина результатів фінансової діяльності формується за рахунок збільшення зовнішніх зобов'язань.

Крім того, проведений GAP-аналіз на рівні другого розділу дозволив виявити стратегічні розриви між поточним та потенційним рівнем розвитку підприємства. Було встановлено, що підприємство недоотримує 8–12 % потенційного доходу через недостатню диверсифікацію продуктового портфеля, обмежену цифровізацію маркетингової діяльності, а також невисокий рівень інтеграції управлінських рішень.

Узагальнюючи результати аналізу другого розділу, можна стверджувати, що ТОВ «Ірис» має достатньо сильну ресурсну базу, стабільні фінансові позиції та позитивну динаміку розвитку, але для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно поглибити управлінські, маркетингові та фінансові підходи, що і стало підґрунтям для формування практичних рекомендацій у третьому розділі.

Третій розділ був присвячений розробленню напрямів і механізмів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Видавництво «Ірис» на основі модернізації організаційно-економічного механізму управління, вдосконалення фінансової політики та використання GAP-аналізу як інструменту стратегічного розвитку.

У межах підрозділу 3.1 було доведено, що організаційно-економічний механізм підприємства потребує структурного оновлення. Існуюча лінійно-функціональна модель управління стримує швидкість прийняття рішень, ускладнює координацію між підрозділами та знижує рівень гнучкості.

На основі проведеної оцінки ефективності управління було обґрунтовано доцільність переходу до матрично-процесної моделі управління, що забезпечує кращу інтеграцію підрозділів, прискорює комунікації та підвищує оперативність реагування на ринкові зміни. Запропоновані заходи дають змогу скоротити витрати на адміністративне управління на 10-12 %, підвищити продуктивність

праці на 20-25 % та поліпшити загальну результативність управлінських процесів.

У підрозділі 3.2 було детально розглянуто фінансову політику підприємства та визначено інструменти її вдосконалення. Застосовані методи аналізу підтвердили, що підприємство має потенціал для підвищення рівня автономії, покращення управління оборотними активами та збільшення операційної рентабельності.

Були запропоновані напрями оптимізації структури капіталу, впровадження системи Cash Flow Control, розвиток центрів фінансової відповідальності, застосування KPI для підрозділів. Особливу увагу приділено формуванню резерву фінансової стійкості, що дозволить підприємству підтримувати баланс між власними та позиковими ресурсами у періоди економічної турбулентності.

Результати моделювання показали, що впровадження удосконаленої фінансової політики може забезпечити приріст чистого прибутку на рівні 70–80 %, підвищити рентабельність продажу до 12 %, а також скоротити коефіцієнт фінансового ризику до рівня 5-6. Це підтверджує ефективність запропонованої системи реформування фінансової функції.

Підрозділ 3.3, присвячений GAP-аналізу, дозволив оцінити різницю між фактичними результатами та потенційними можливостями підприємства, що стало ключовою частиною стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Було встановлено, що найбільші резерви зосереджені у сферах маркетингу, цифровізації процесів та розвитку продуктової політики.

Розрив між фактичним та потенційним результатом становить близько 4-5 %, що є показником наявності реальних перспектив для прискореного розвитку. Запропоновані заходи усунення GAP-різниць включають цифрове просування, розвиток CRM, розширення продуктової лінійки, підвищення цінності продукту, впровадження преміальних послуг та оптимізацію клієнтського сервісу.

Підсумовуючи результати третього розділу, можна стверджувати, що ТОВ «Ірис» має комплексні можливості для посилення конкурентоспроможності за

рахунок модернізації системи управління, удосконалення фінансової політики та систематичного використання GAP-аналізу як інструменту моніторингу та стратегічного планування.

Узагальнюючи всі результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це складний, багатогранний процес, який охоплює фінансову, організаційну, маркетингову та технологічну площини.

Для ТОВ «Видавництво «Ірис» ключовими умовами успіху є поєднання стратегічного бачення з практичними інструментами удосконалення управління. Впровадження рекомендацій, запропонованих у роботі, дозволить не лише підвищити ефективність поточної діяльності, а й створити довгострокові конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків, Б. М. Конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкових трансформацій : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 212 с.
2. Антошкіна, Л. І. Стратегічні підходи до формування конкурентних переваг підприємств. Економічний простір. 2022. № 178. С. 45–53.
3. Бабаєв, В. К. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання : монографія. Харків : ХНЕУ, 2020. 268 с.
4. Беда, Т. В. Фінансові механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 33–38.
5. Бойко, Р. В. Цифровізація бізнес-процесів і її вплив на конкурентоспроможність компаній. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 16–22.
6. Буряк, Л. Д. Організаційно-економічні інструменти формування конкурентних переваг підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 11. С. 88–97.
7. Гаврилко, П. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств у постпандемічний період. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 24. С. 21–26.
8. Гальків, Л. І. Маркетингові інновації в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 1. С. 54–62.
9. Георгіаді, Н. Г. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства як фактор конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського університету. 2023. № 3. С. 47–55.
10. Герасименко, О. В. Стратегічне управління конкурентними перевагами підприємств. Київ : КНЕУ, 2020. 196 с.
11. Геращенко, О. О. Економічний механізм підвищення конкурентної позиції промислових підприємств. Вісник КНТЕУ. 2022. № 5. С. 104–112.
12. Гринько, Т. І. Оцінювання конкурентного середовища та його вплив на розвиток підприємства. Економіка розвитку. 2020. № 3. С. 74–81.

13. Гринчук, Ю. І. Управління фінансовою стійкістю як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Фінанси України*. 2021. № 12. С. 89–98.
14. Гуцал, І. О. Система збалансованих показників у забезпеченні конкурентної стійкості підприємств. *Економічний дискурс*. 2022. № 4. С. 60–67.
15. Даниленко, А. І. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 124–132.
16. Державна служба статистики України. Офіційні дані про діяльність підприємств за 2020–2024 рр. Київ, 2024.
17. Дзюба, Н. В. Модернізація організаційно-економічного механізму підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Інноваційна економіка*. 2021. № 4. С. 33–39.
18. Дорошенко, Г. С. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Фінанси, облік і аудит*. 2022. № 38. С. 14–21.
19. Драч, І. М. Організаційні аспекти забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Менеджмент і підприємництво*. 2023. № 1. С. 52–59.
20. Евтушенко, В. М. Управління інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2020. 274 с.
21. Євдокимов, Ф. О. Ризики у формуванні конкурентних стратегій підприємства. *Економічна стратегія*. 2021. № 9. С. 74–82.
22. Журавель, Л. І. Стратегічний аналіз конкурентного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 41–49.
23. Заяць, Т. А. Економічні інструменти формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник ЛНТУ*. 2022. № 3. С. 22–30.
24. Калашник, М. П. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Харків : ХНЕУ, 2021. 198 с.
25. Капустян, І. М. Стратегія цифрової трансформації підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. № 40. С. 112–119.

26. Карпенко, О. В. Сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 74. С. 95–102.
27. Кириченко, О. А. Менеджмент інновацій : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 360 с.
28. Коваль, Н. В. Аналіз конкурентних позицій підприємства на основі GAP-методу. Економіка і організація управління. 2023. № 2. С. 49–57.
29. Козак, С. М. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Маркетинг і цифрові технології. 2021. № 2. С. 18–25.
30. Колодій, Р. Ф. Управління витратами підприємства як фактор конкурентоспроможності. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 15. С. 66–73.
31. Коляда, О. В. Фінансова безпека підприємства в умовах ринкових трансформацій. Фінанси України. 2020. № 7. С. 55–63.
32. Котенко, Н. П. Маркетингові стратегії підвищення конкурентної позиції підприємств. Київ : Ліра-К, 2023. 148 с.
33. Кравець, Л. О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі контролінгу. Інноваційна економіка. 2021. № 5. С. 27–35.
34. Крамаренко, С. Р. Економіко-математичні моделі оцінювання конкурентоспроможності. Математичні методи в економіці. 2022. № 4. С. 38–46.
35. Кривенко, В. Р. Роль фінансового аналізу в оцінці конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 71–76.
36. Левченко, Н. М. Організаційна гнучкість як основа конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент ХХІ століття. 2021. № 2. С. 57–63.
37. Литвин, О. М. Оптимізація бізнес-процесів як детермінанта конкурентних переваг. Менеджмент та економіка. 2023. № 6. С. 33–40.
38. Луцький, Є. В. Стратегічний розвиток підприємств у цифровому середовищі. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 226 с.

39. Макогон, Ю. В. Інтеграція інновацій у систему управління підприємством. ДонНУЕТ, 2021. 204 с.
40. Мельник, Л. Г. Економічна діагностика конкурентного середовища підприємства. Суми : СумДУ, 2020. 312 с.
41. Мірошніченко, Ю. В. Розвиток клієнтоорієнтованості як чинник конкурентних переваг. Підприємництво і торгівля. 2022. № 35. С. 120–126.
42. Мішина, С. В. Економічні аспекти фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник УжНУ. 2021. № 5. С. 41–48.
43. Мінаєва, С. О. Управління інвестиційними ресурсами підприємства. Харків : ХНЕУ, 2023. 244 с.
44. Нагірна, В. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка України. 2020. № 8. С. 33–42.
45. Носирєв, С. Ф. Ефективність маркетингових комунікацій у забезпеченні конкурентоспроможності. Маркетинг в Україні. 2021. № 4. С. 22–29.
46. Олексієнко, І. М. Інноваційні стратегії розвитку видавничих підприємств. Культура і інформація. 2023. № 2. С. 44–51.
47. Павленко, І. А. Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка розвитку. 2020. № 6. С. 12–20.
48. Пархоменко, О. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сучасні тенденції. Менеджмент та інновації. 2021. № 1. С. 76–84.
49. Петренко, С. А. Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства. Фінансовий простір. 2022. № 4. С. 91–99.
50. Поліщук, Л. М. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентної позиції підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 58–66.
51. Сисоєва, Н. В. Управління персоналом в контексті посилення конкурентоспроможності підприємств. Економіка і організація виробництва. 2021. № 2. С. 63–71.

52. Статистичний збірник «Діяльність підприємств України у 2020–2024 рр.». Київ : Держстат, 2024.
53. Степаненко, Г. С. Конкурентні стратегії в умовах цифрової економіки. Харків : ХНЕУ, 2023. 178 с.
54. Томчук, О. І. ERP-системи у підвищенні конкурентних можливостей підприємства. Інформаційні технології та суспільство. 2022. № 3. С. 25–31.
55. Удовиченко, К. Ю. Аналітичні інструменти GAP-аналізу у стратегічному управлінні підприємством. Менеджмент і бізнес-адміністрування. 2023. № 5. С. 112–120.
56. Федоренко, Л. П. Управління розвитком підприємства на основі моделі стійкого зростання. Економічний аналіз. 2021. № 2. С. 14–22.
57. Черненко, О. В. Конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці: тенденції та перспективи. Київ : КНЕУ, 2024. 190 с.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Підприємство ТОВ «Видавництво «Ірис»  
 Територія ХАРКІВСЬКА

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.**

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	13	15
первісна вартість	1001	31	39
накопичена амортизація	1002	(19)	(24)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	294	368
первісна вартість	1011	463	579
знос	1012	(169)	(211)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	208	260
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>514</b>	<b>643</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	34	42
<b>Товари</b>	1104	4853	6066
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4913	6141
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	65	81
з бюджетом	1135	663	829
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	200	250
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Рахунки в банках	1167	121	151

Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	19	24
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	10866	13584
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	11380	14227

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	24	24
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	53	66
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	77	90
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	494	617
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	10330	12912
розрахунками з бюджетом	1620	219	474
у тому числі з податку на прибуток	1621	43	179
розрахунками зі страхування	1625	53	266
розрахунками з оплати праці	1630	165	306
за одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	11303	14137
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	11380	14227

## Додаток Б

Підприємство ТОВ «Видавництво «Ірис»Територія ХАРКІВСЬКАЗвіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за \_\_\_\_\_ 2023 р.

Форма № 2

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19261	15409
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(17882)	(14306)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1379	1103
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	432	346
Адміністративні витрати	2130	(294)	(235)
Витрати на збут	2150	(200)	(160)
Інші операційні витрати	2180	(750)	(600)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	567	454
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(44)	(35)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	523	419
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	116	93
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	407	326
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	407	326

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6410	5128
Витрати на оплату праці	2505	812	650
Відрахування на соціальні заходи	2510	292	234
Амортизація	2515	72	58
Інші операційні витрати	2520	2722	2178
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	10308	8246

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Додаток В

Підприємство ТОВ Видавництво «Ірис»  
Територія ХАРКІВСЬКА

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2024 р.**

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>		15	18
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	39	42
накопичена амортизація	1002	(24)	(24)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	368	383
первісна вартість	1011	579	579
знос	1012	(211)	(196)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	260	305
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>643</b>	<b>706</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	42	87
<b>Товари</b>	1104	6066	8701
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6141	6448
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	81	16
з бюджетом	1135	829	587
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	250	115
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Рахунки в банках	1167	151	254

Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	24	24
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>13584</b>	<b>16232</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>14227</b>	<b>16938</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований капітал	1400	24	24
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	66	82
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>90</b>	<b>106</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	617	574
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	12912	15496
розрахунками з бюджетом	1620	474	213
у тому числі з податку на прибуток	1621	179	97
розрахунками зі страхування	1625	266	240
розрахунками з оплати праці	1630	306	309
за одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>14137</b>	<b>16832</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>14227</b>	<b>16938</b>

## Додаток Г

Підприємство ТОВ Видавництво «Ірис»  
Територія ХАРКІВСЬКА

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за \_\_\_\_\_ 2024 р.

Форма № 2

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23651	19261
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18203)	(17882)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	5448	1379
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	140	432
Адміністративні витрати	2130	(1302)	(294)
Витрати на збут	2150	(908)	(200)
Інші операційні витрати	2180	(1997)	(750)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1381	567
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(589)	(44)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	792	523
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(247)	(116)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	<b>545</b>	<b>407</b>
збиток	2355		

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	545	407

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8100	6410
Витрати на оплату праці	2505	716	812
Відрахування на соціальні заходи	2510	301	292
Амортизація	2515	89	72
Інші операційні витрати	2520	3043	2722
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	12249	10308

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

## Додаток Д

Підприємство ТОВ Видавництво «Ірис»

Територія ХАРКІВСЬКАБаланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2025 р.\*

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	18	26
первісна вартість	1001	42	56
накопичена амортизація	1002	(24)	(30)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	
Основні засоби	1010	383	388
первісна вартість	1011	579	678
знос	1012	(196)	(290)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	305	372
Гудвіл	1050	-	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	
Інші необоротні активи	1090	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>706</b>	<b>786</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	8788	8882
Виробничі запаси	1101	8701	8825
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	-	
Товари	1104	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	
Депозити перестраховування	1115	-	
Векселі одержані	1120	-	

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6448	6894
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	16	38
з бюджетом	1135	587	451
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	115	168
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	254	278
Готівка	1166	-	-
Рахунок в банках	1167	254	278
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	24	15
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>16232</b>	<b>16726</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>16938</b>	<b>17512</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24	24
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	
Капітал у дооцінках	1405	-	
Додатковий капітал	1410	-	
Емісійний дохід	1411	-	
Накопичені курсові різниці	1412	-	
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82	2005
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>106</b>	<b>2029</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-

Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	574	632
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	
товари, роботи, послуги	1615	15496	13845
розрахунками з бюджетом	1620	213	287
у тому числі з податку на прибуток	1621	97	87
розрахунками зі страхування	1625	240	321
розрахунками з оплати праці	1630	309	398
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>16832</b>	<b>15483</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>16938</b>	<b>17512</b>

\* - розрахункові дані

## Додаток Е

Підприємство ТОВ Видавництво «Ірис»

Територія ХАРКІВСЬКАЗвіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2025р.\*

Форма № 2

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28045	23651
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>    премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>    премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>    зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>    зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20532)	(18203)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	7513	5448
збиток	2095	(- )	(- )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>    зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>    зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	213	140
<i>у тому числі:</i>			
<i>    дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	-	-
<i>    дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 1462 )	( 1302 )
Витрати на збут	2150	( 1039 )	( 908 )
Інші операційні витрати	2180	( 2256 )	( 1997 )
<i>у тому числі:</i>			
<i>    витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	-	-
<i>    витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	2969	1381

збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>			
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	( 624 )	( 589 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	2345	792
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(422 )	(247 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	<b>1923</b>	<b>545</b>
збиток	2355	(- )	(- )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід(сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1923	545

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9637	8100
Витрати на оплату праці	2505	882	716

Відрахування на соціальні заходи	2510	345	301
Амортизація	2515	94	89
Інші операційні витрати	2520	3152	3043
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>14110</b>	<b>12249</b>

#### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

\* - розрахункові дані