

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ
МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи
ЕТЗ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

_____ Назар ЦАЛІН
(підпис)

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

(підпис)

Харків – 2024

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 «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

«7» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Цаліна Назара Валерійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка та впровадження ефективних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства» керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 року №2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи «6» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити сутність, значення та ключові фактори, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати методи оцінювання конкурентоспроможності та визначити їхню ефективність; розглянути сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств; провести аналіз фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства; спрогнозувати обсяги реалізації продукції та оцінити вплив цього показника на загальну конкурентоспроможність; використати GAP-аналіз для виявлення розривів між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства; розробити оптимальну стратегію управління фінансами підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності

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 «21» травня 2024 року

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Назар ЦАЛІН
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА
(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Основи конкурентоспроможності та ключові фактори впливу на неї	8
1.2. Потенціал конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3. Інструментарій впровадження стратегій, спрямованих на посилення конкурентних переваг підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» У 2022-2024 РР.....	22
2.1. Аналіз ефективності прибутковості та дохідності підприємства	22
2.2 Аналіз здатності підприємства до покриття зобов'язань та забезпечення ліквідності.....	26
2.3. Аналіз рівня фінансової стабільності та стійкості компанії	31
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Застосування GAP-методу для зміцнення конкурентних позицій підприємства.....	40
3.2. Поліпшення фінансової політики підприємства для досягнення стратегічних конкурентних цілей.....	45
3.3. Управління конкурентними перевагами підприємства через моделювання обсягів реалізації продукції.....	50
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств зумовлена зростаючою необхідністю адаптації до викликів сучасного економічного середовища. В умовах глобалізації ринків та жорсткої конкуренції, підвищення конкурентоспроможності стає одним із пріоритетів для економічно розвинених країн та національних економік, які розвиваються.

Конкурентоспроможність підприємства є індикатором його ефективності, здатності пристосовуватися до змін, забезпечувати високу якість продукції та встановлювати адекватну цінову політику. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та підвищенню економічної стабільності країни загалом.

На сучасному етапі розвитку української економіки проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств є надзвичайно актуальною. Це стосується більшості галузей економіки, адже питання адаптації до змін, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності діяльності є ключовими для збереження конкурентних переваг. Значна кількість досліджень присвячена вивченню даної проблематики, зокрема роботи таких вчених, як В. Андрійчук, Г. Азоев, М. Портер, Й. Шумпетер, Р. Фатхутдінов та інших. Водночас, існує необхідність розробки практичних механізмів управління конкурентоспроможністю, які враховують специфіку сучасного ринкового середовища.

Метою даної роботи є розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах змінного економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити сутність, значення та ключові фактори, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
2. Проаналізувати методи оцінювання конкурентоспроможності та визначити їхню ефективність.

3. Розглянути сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств.
4. Провести аналіз фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства.
5. Спрогнозувати обсяги реалізації продукції та оцінити вплив цього показника на загальну конкурентоспроможність.
6. Використати GAP-аналіз для виявлення розривів між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства.
7. Розробити оптимальну стратегію управління фінансами підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси формування, оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємства, які мають на меті забезпечення його ефективного розвитку.

Предметом дослідження виступають механізми, моделі та процеси управління конкурентоспроможністю, що впливають на розвиток підприємства через оптимізацію його фінансово-економічних показників.

У роботі використано комплексний підхід до аналізу проблематики, що включає методи фінансового аналізу, стратегічного планування, моделювання та прогнозування. Для візуалізації результатів застосовано графічні та статистичні методи.

Новизна дослідження полягає у розробці практичної моделі взаємодії факторів внутрішнього середовища підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. Запропоновано методику оптимізації управлінських рішень на основі інтеграції фінансових, виробничих та маркетингових компонентів.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Запропоновані рекомендації спрямовані на покращення фінансових показників, зростання частки ринку та підвищення ефективності роботи в умовах посиленої конкуренції.

Структура роботи охоплює вступ, три розділи, висновки, список літератури та додатки, що дозволяє повно і логічно розкрити тему.

На основі проведеної роботи автором було підготовлено тези на тему: «Основи конкурентоспроможності та ключові фактори впливу на неї», які було включено до збірника матеріалів проведеної VI Всеукраїнської студентської наукової конференції «Науковий простір: аналіз, сучасний стан тренди та перспективи», 18 жовтня 2024 р., м. Київ.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основи конкурентоспроможності та ключові фактори впливу на неї

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником, що відображає здатність компанії зберігати і зміцнювати свої позиції на ринку. Вона залежить від внутрішніх механізмів управління і зовнішніх ринкових умов. Підприємство має не лише виробляти конкурентну продукцію, але й адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти продукцію, що переважає аналогічну продукцію конкурентів за споживчими характеристиками і приносить прибуток виробнику.

Конкурентоспроможність формується завдяки ефективному використанню ресурсів підприємства: фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних. Її рівень залежить від здатності компанії впроваджувати інновації, покращувати якість продукції, знижувати витрати та оптимізувати бізнес-процеси. Ключовим фактором є стратегічне планування, яке дозволяє не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, зберігаючи стабільність навіть у нестабільному середовищі.

Важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє маркетингова стратегія підприємства. Глибокий аналіз ринку, потреб споживачів і дій конкурентів дозволяє займати лідерські позиції та впроваджувати інноваційні рішення. Водночас, грамотна цінова політика, реклама і вдосконалення каналів збуту сприяють закріпленню бренду в свідомості клієнтів, що є невід’ємною складовою успіху.

Конкурентоспроможність також залежить від внутрішньої культури підприємства та мотивації працівників. Компанії, які інвестують у професійний розвиток свого персоналу, впроваджують програми навчання, підвищення кваліфікації і стимулювання, здатні досягти високих результатів. Мотивація

персоналу на пряму впливає на продуктивність, що, своєю чергою, позначається на ринкових позиціях компанії.

Зовнішні фактори, такі як зміни у законодавстві, макроекономічні умови, дії конкурентів та розвиток технологій, також суттєво впливають на конкурентоспроможність. Підприємство, яке вміє ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, своєчасно адаптуватися до нових реалій та використовувати можливості ринку, має більше шансів на успішне довгострокове функціонування та розширення своєї частки на ринку.

Поняття конкурентоспроможності має різні визначення, які можна переглянути у таблиці 1.1, де вони згруповані за авторськими підходами та ключовими аспектами. Кожен дослідник пропонує власне бачення цього поняття, наголошуючи на різних його аспектах – від ефективного використання ресурсів до адаптації до зовнішніх умов та інновацій.

Таблиця 1.1 – Визначення конкурентоспроможності за різними школами думок

Школа думок	Представники	Узагальнене значення
Ресурсна школа	Армстронг М., Пенроуз Е.	Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно використовувати ресурси для досягнення стратегічних переваг та стійкості на ринку
Інноваційна школа	Шумпетер Й., Бала О.І.	Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства впроваджувати інновації та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, створюючи нові конкурентні переваги
Культурна школа	Заньковський А., Дракер П.	Підприємства, які розвивають сильну корпоративну культуру та моральні цінності, здатні довготривало зберігати конкурентоспроможність, незалежно від зовнішніх умов
Маркетингова школа	Котлер Ф., Портер М.	Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства ефективно реагувати на потреби ринку та формувати унікальні пропозиції для споживачів, що підвищує його позиції на ринку

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

Основними складовими конкурентоспроможності є такі елементи, як здатність підприємства виробляти продукцію з конкурентними перевагами, ефективно управляти ресурсами та впроваджувати інноваційні рішення. Важливі

чинники включають макроекономічну стабільність, правову базу, а також внутрішні аспекти – корпоративну культуру, кваліфікацію персоналу та управлінські процеси (рис. 1.1).

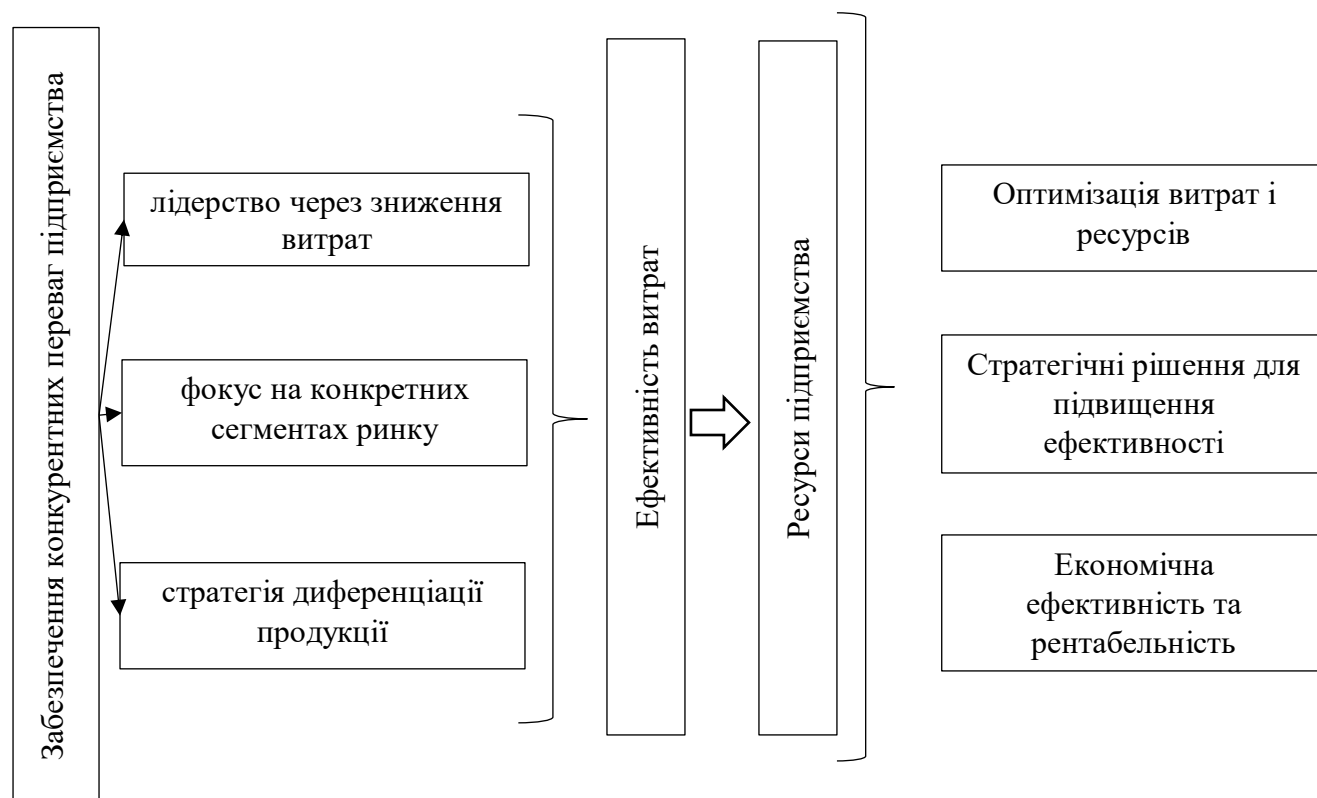


Рисунок 1.1 – Основні підходи до формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел 11,21

Конкурентоспроможність визначається сукупністю здатностей підприємства не лише функціонувати в умовах конкуренції, але й адаптуватися до швидких змін ринкового середовища. Чинники впливу на конкурентоспроможність поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори включають економічні, соціальні та політичні умови, які не контролюються компанією, але значно впливають на її діяльність. Макроекономічні показники, зміни у законодавстві, конкурентний тиск та соціальні умови відіграють важливу роль у визначенні можливостей для розвитку компанії (рисунок 1.2).

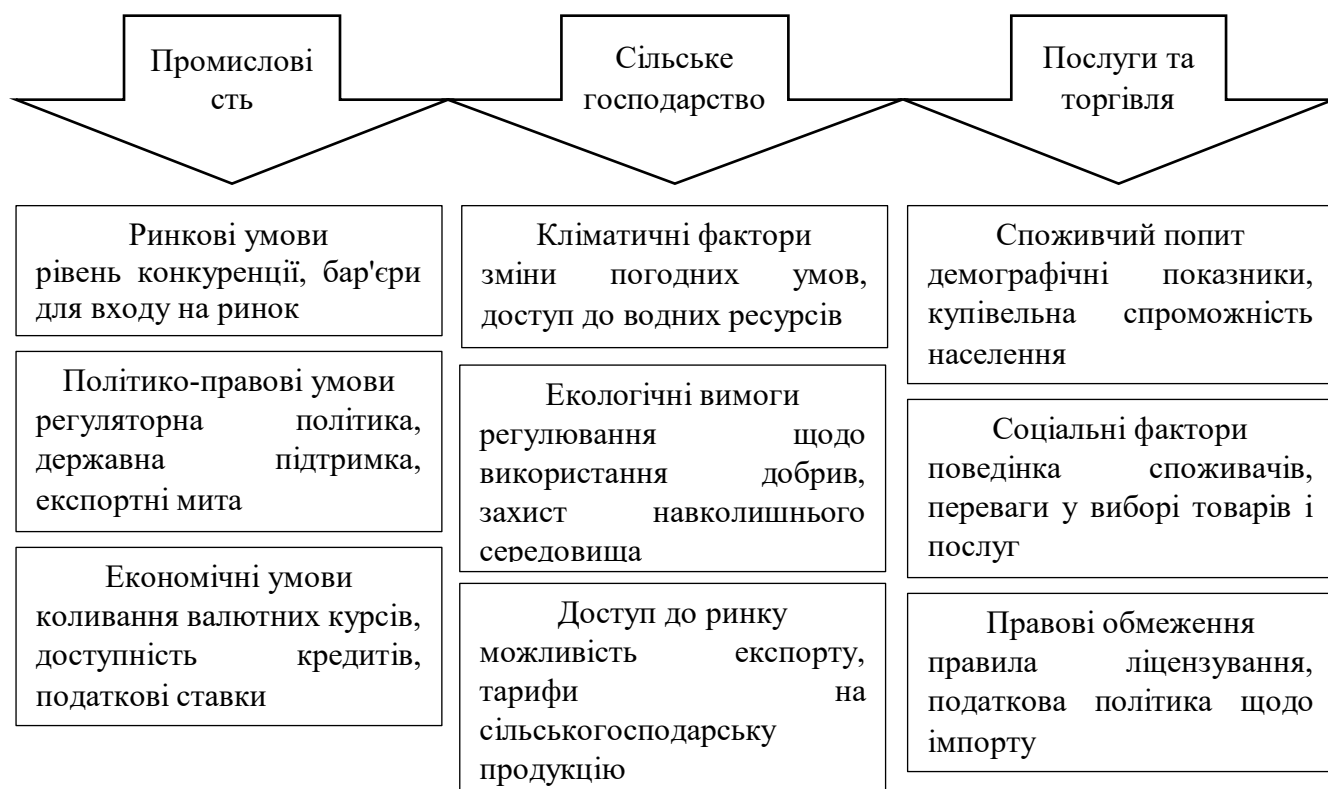


Рисунок 1.2 – Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел 4,11

Внутрішні фактори охоплюють організаційні та управлінські рішення, що безпосередньо впливають на конкурентні переваги. До них належать стратегічне планування, інновації, ефективність використання ресурсів та управління персоналом.

Одним із ключових внутрішніх факторів є стратегічне планування, яке спрямоване на формування довгострокових цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Правильно розроблена стратегія дозволяє організації ефективно розподіляти ресурси, уникати ризиків та використовувати можливості ринку. Вона охоплює не лише операційні аспекти, а й розвиток нових напрямків діяльності, що допомагають адаптуватися до динамічних умов ринку.

Інноваційність як внутрішній фактор має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності. Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів і розробка нової продукції дозволяють підприємству не

лише зберігати свої позиції, а й випереджати конкурентів. Водночас, ефективне управління персоналом, зокрема мотивація працівників, розвиток їхніх компетенцій і створення сприятливого робочого середовища, забезпечує зростання продуктивності, що на пряму впливає на зміцнення ринкових позицій компанії.

Рисунок 1.3 демонструє основні компоненти внутрішньої стратегії для підтримання конкурентоспроможності.



Рисунок 1.3 – Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел 11,33

Ефективне управління, разом із інноваційними рішеннями, допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати переваги перед конкурентами. Корпоративна культура та якість управлінських рішень створюють фундамент для довгострокового успіху компанії на ринку.

Таким чином, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно інтегрувати стратегії, що враховують поточні зовнішні та внутрішні чинники, і спрямовувати їх на довгостроковий розвиток. Це дозволить підприємству залишатися стабільним та інноваційним у мінливих умовах ринку.

1.2. Потенціал конкурентоспроможності підприємства

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це багатогранний інтегральний показник, що характеризує переваги певного набору параметрів, які визначають здатність компанії досягати успіху в конкретному ринковому сегменті у певний проміжок часу, порівняно з відповідними параметрами діяльності інших учасників ринку.

На рисунку 1.4 наведено загальний опис потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

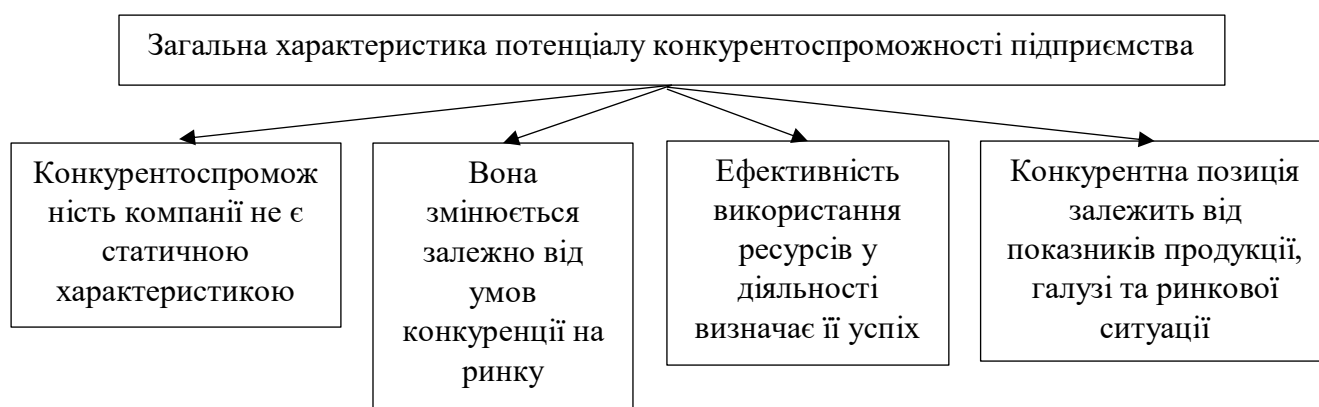


Рисунок 1.4 – Загальна характеристика потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел 6,18

Конкурентний потенціал охоплює три рівні зв'язків та взаємодій:

- минуле, яке включає сукупність властивостей, накопичених організацією від моменту її створення, що впливають на її функціонування та розвиток. Це співвідноситься з поняттям «ресурси»;
- наявні можливості, які відображають рівень використання доступних ресурсів і поділяють реалізовані та нерозкриті потенціали, що частково збігається з терміном «резерв»;
- орієнтацію на майбутнє, яка включає компоненти, спрямовані на розвиток підприємства [26].

Компанія прагне максимально ефективно застосовувати свій потенціал. В умовах сучасного ринку, що характеризується жорсткою конкуренцією, досягнення цілей вимагає розробки чіткої стратегії управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 1.2 – Опис складових конкурентного потенціалу підприємства

Компонент	Характеристика
Виробничі можливості	Здатність виробничих засобів забезпечувати створення продукції відповідно до встановлених стандартів якості та необхідного обсягу
Управлінські навички	Навички та компетенції керівного складу на всіх рівнях управління, спрямовані на організацію та забезпечення ефективного функціонування соціально-економічної системи підприємства
Людський капітал	Здібності працівників, які включають їхній творчий підхід, інноваційні здібності, рівень освіти, кваліфікацію, психологічні характеристики та мотивацію
Маркетингові здібності	Здатність компанії стратегічно керувати основними процесами, такими як виявлення потреб клієнтів, організація виробництва, реалізація продукції та післяпродажне обслуговування, для максимально ефективного використання ринкових можливостей
Фінансовий ресурс	Сукупність фінансових активів, які компанія може використовувати для покриття поточних витрат і фінансування майбутніх проектів, незалежно від джерела походження цих коштів (власні, позикові чи залучені)
Інноваційно-інформаційний потенціал	Організаційно-технічні та інформаційні можливості, що дають змогу підприємству використовувати науковий потенціал і висококваліфіковані кадри для впровадження зовнішніх інновацій та створення нових рішень у виробництві або структурі управління, що дозволяють отримати конкурентні переваги

Джерело: складено автором на основі джерел 18,26

Конкурентний потенціал включає як внутрішні, так і зовнішні можливості, що дозволяють компанії підтримувати ефективну конкурентну позицію, використовуючи матеріальні та нематеріальні ресурси.

Загальні риси конкурентного потенціалу представлені на рисунку 1.5.

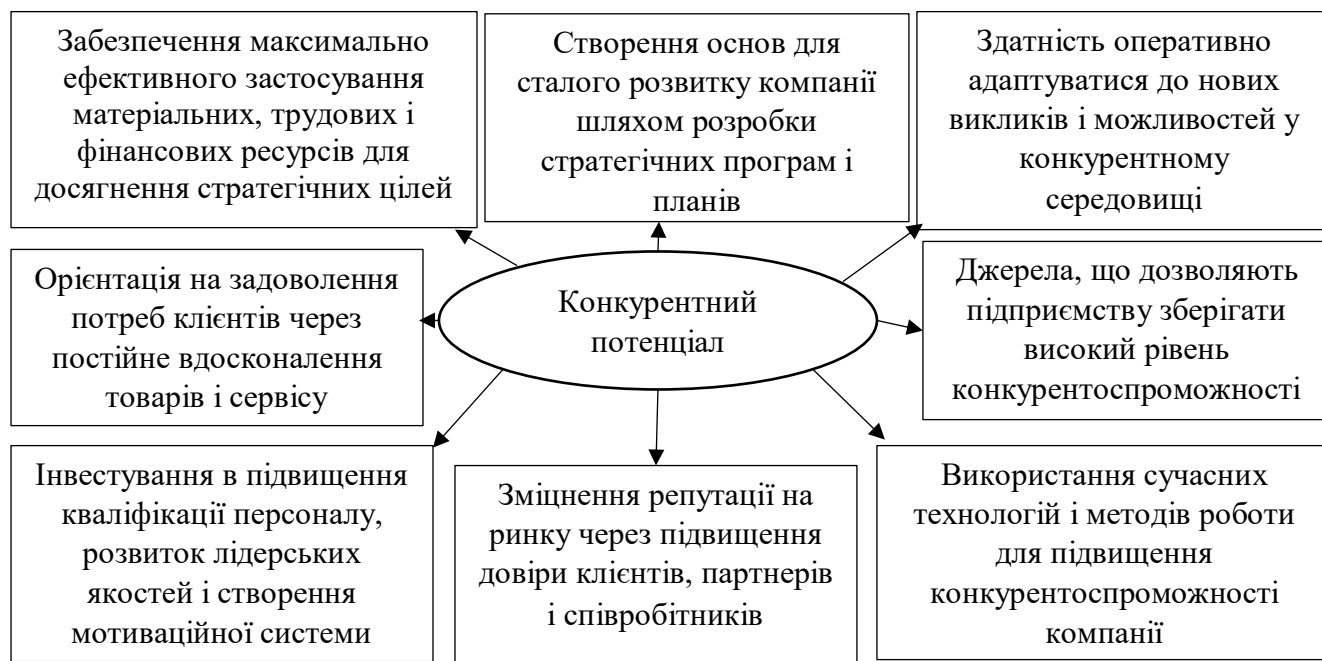


Рисунок 1.5 – Основні характеристики конкурентного потенціалу організації

Джерело: складено автором на основі джерел 11,33

Згідно з представленими характеристиками, потенціал конкурентоспроможності охоплює ресурси та можливості компанії, які за умови раціонального використання у довгостроковій перспективі забезпечують стабільні конкурентні переваги.

Розвиток потенціалу підприємства передбачає створення спектра можливостей і пошук шляхів їх реалізації з метою відновлення конкурентних позицій та підвищення ефективності. Важливо приділяти увагу процесам формування ключових елементів потенціалу, що сприяють його зростанню.

Для ефективного розвитку потенціалу підприємства необхідно зосередитися на інтеграції інновацій, вдосконаленні бізнес-процесів та оптимізації управлінських структур. Це включає впровадження новітніх технологій, які

сприяють підвищенню продуктивності, скороченню витрат і створенню доданої цінності для клієнтів.

Таблиця 1.3 – Чинники формування конкурентного потенціалу організації

Зовнішні	Макросередовище	- політична стабільність; - економічна ситуація; - правове регулювання; - екологічна обстановка; - розвиток науки і технологій; - демографічна структура; - соціальні та культурні тенденції; - рівень конкурентоспроможності національної економіки.
	Мікросередовище	- рівень попиту серед споживачів; - доступність та стабільність постачальників; - впливи, характерні для галузі; - ринкові умови конкуренції за ресурси; - інтенсивність конкуренції у сфері діяльності; - перспективи розвитку галузевого сегмента.
Внутрішні		- ступінь зношеності та міцність основних засобів підприємства; - технічний стан обладнання та його ресурс для експлуатації; - стратегічні напрями розвитку компанії; - стабільність фінансового становища; - рівень кваліфікації кадрів; - професійні здібності працівників; - якість виробленої продукції та наданих послуг; - рівень сервісного обслуговування; - гнучкість у роботі з клієнтами; - витрати, пов'язані з технічним обслуговуванням; - ефективність маркетингових стратегій компанії.

Джерело: складено автором на основі джерел 8,26

Також важливим є посилення взаємодії між різними підрозділами компанії, що забезпечує синергію в роботі та максимальне використання наявних ресурсів. Успішний розвиток потенціалу потребує стратегічного підходу, який орієнтується не лише на поточні потреби, але й на перспективні можливості, що відкриваються перед підприємством у майбутньому.

Аналіз факторів впливу здійснюється за трьома напрямками: зовнішнє макросередовище, зовнішнє мікросередовище та внутрішнє середовище компанії. На рисунку 1.6 відображені ключові фактори, що впливають на внутрішнє середовище підприємства.

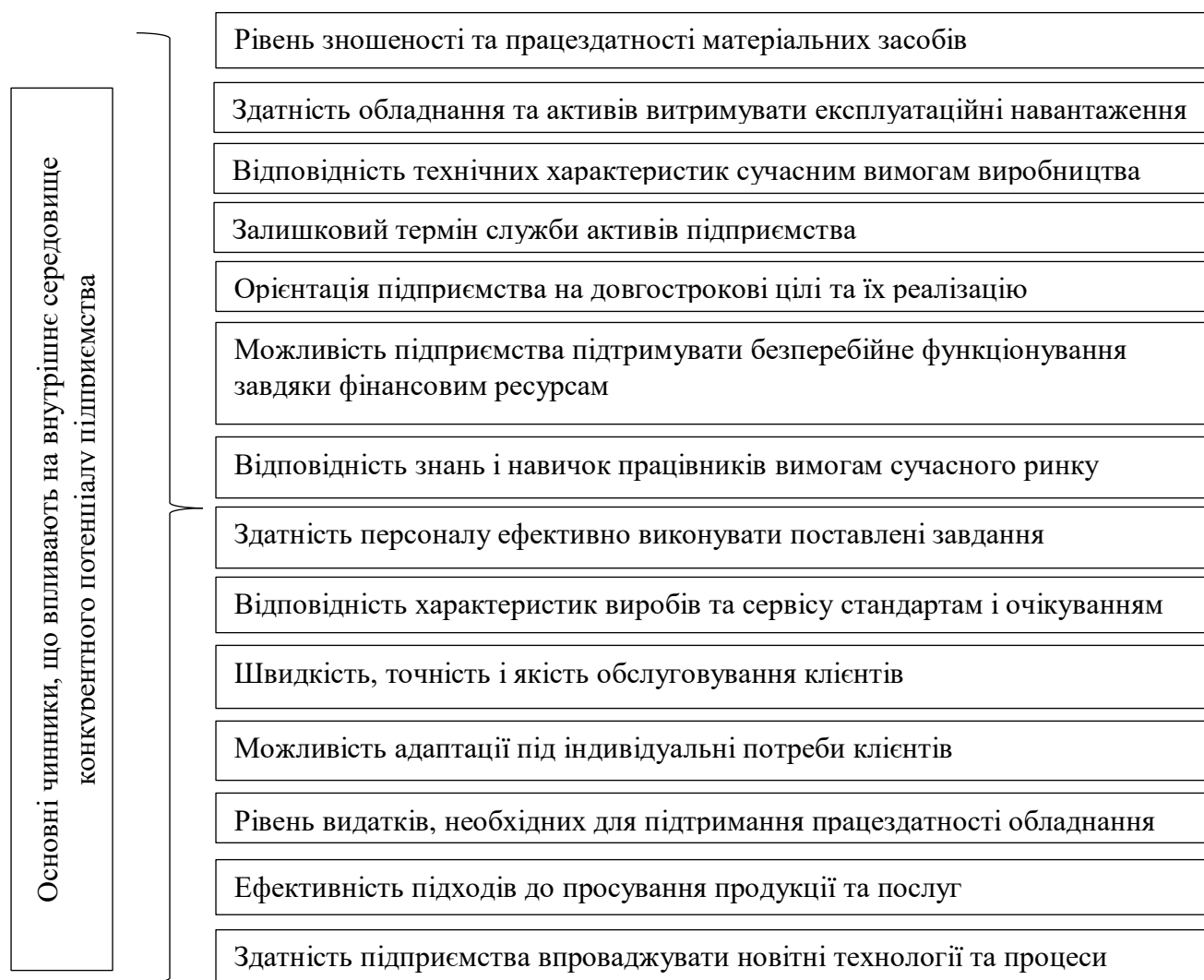


Рисунок 1.6 – Ключові фактори внутрішнього середовища конкурентного потенціалу

Джерело: складено автором на основі джерел 8, 27

Макроекономічні чинники включають економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні та соціокультурні аспекти, а також рівень конкурентоспроможності національної економіки.

Мікросередовище підприємства аналізується через вивчення попиту, діяльності постачальників, конкурентів, споживачів і партнерів, що безпосередньо впливають на бізнес. Вивчення зовнішнього середовища завершується аналізом внутрішніх змінних, які визначають функціональні можливості підприємства.

Виявлені чинники підтверджують постійну зміну структури та показників конкурентного потенціалу, що впливає на його ефективність та адаптивність.

1.3. Інструментарій впровадження стратегій, спрямованих на посилення конкурентних переваг підприємства

Об'єктивна потреба у зміцненні конкурентоспроможності підприємств обумовлена низкою загроз, які визначають не стільки потенціал конкурентних позицій, скільки їхню стійкість.



Рисунок 1.7 – Метод реалізації стратегії, спрямованої на зміцнення переваг компанії

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

Ці загрози пов'язані зі зростаючою динамічністю конкурентного середовища, непередбачуваністю соціально-економічного розвитку, складністю регуляторної політики, підвищенням вартості фінансових ресурсів, проявами нечесної конкуренції та тиском фінансово потужніших іноземних компаній.

Ключовим елементом механізму забезпечення конкурентних переваг є використання сукупності методів, інструментів та практичних підходів, що регулюють фінансово-економічні процеси і взаємовідносини. Після формування базових положень, спрямованих на зміцнення переваг підприємства, ці положення мають бути інтегровані у виробничу практику (рис. 1.7).

Подальшим етапом стане втілення економічних та ресурсних стратегій, які передбачають активне використання фінансових інструментів, оптимізацію структури капіталу, покращення матеріально-технічної бази компанії та розвиток її внутрішньої інфраструктури.

Цей підхід дозволяє залучити додаткові фінансові ресурси та інвестиції для реалізації заходів, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг. Важливим компонентом є створення стимулів для закріплення стратегій конкурентоспроможності через комплекс соціальних і мотиваційних дій.

Результатом такої діяльності стане формування та ефективне використання потенціалу людських і інтелектуальних ресурсів як інноваційної основи для зміцнення позицій компанії.

Комплексний підхід до залучення інвестицій та розвитку людського потенціалу передбачає впровадження програм навчання, розвитку лідерських навичок і підвищення кваліфікації персоналу. Це не лише підвищує рівень професіоналізму працівників, але й сприяє зростанню їхньої зацікавленості в досягненні спільних цілей компанії.

Використання стратегічного потенціалу для досягнення конкурентних переваг передбачає застосування фінансових інструментів, зокрема фінансового інжинірингу, підвищення частки власного капіталу та оптимізацію витрат. Це також включає впровадження процесно-орієнтованої системи управління, вдосконалення бухгалтерського обліку та планування бюджету.

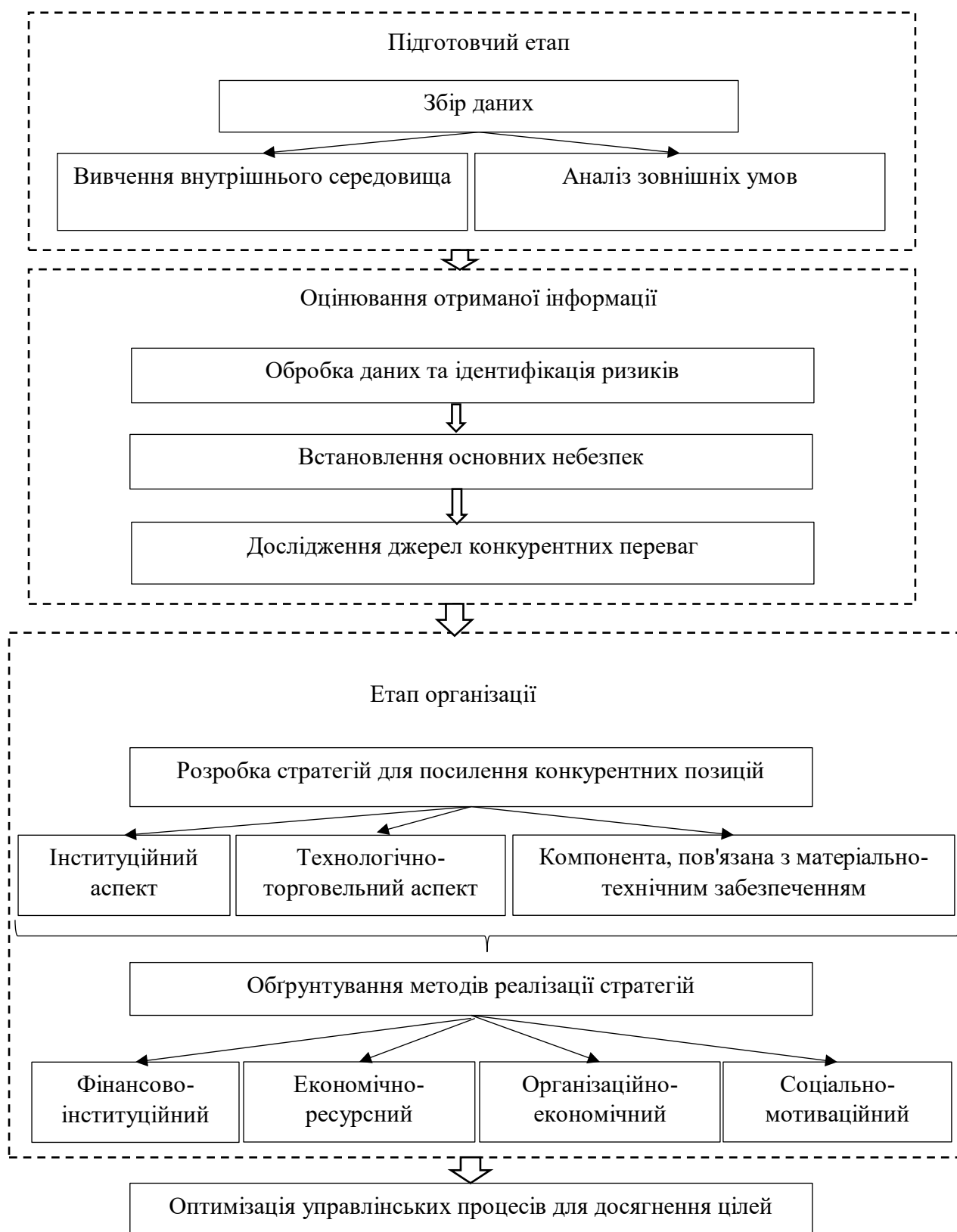


Рисунок 1.8 – Етапи реалізації стратегії підвищення конкурентних переваг організації

Джерело: створено автором за матеріалами [9, 17, 23].

Розробка та реалізація економічної політики, спрямованої на посилення конкурентних переваг, орієнтована на оновлення довгострокових активів, вдосконалення асортименту, концентрацію функціональних і територіальних можливостей, а також оптимізацію товароруху.

Основною метою такої політики є ефективне використання інтелектуального та людського потенціалу, адаптація до змін у ринковому середовищі, а також забезпечення стратегічного розвитку компанії через бренд-менеджмент і раціональну організацію торгової мережі.

Соціальні та мотиваційні заходи, включені в політику конкурентоспроможності, передбачають створення сприятливих умов праці, заохочення співробітників за пропозиції, спрямовані на посилення конкурентних позицій, та розвиток їхнього особистісного потенціалу.

Реалізація таких підходів потребує чіткого планування та дотримання ключових цільових функцій політики конкурентних переваг:

- інтеграційної (розширення співпраці з партнерами і використання прихованих резервів);
- динамічної (пошук нових джерел конкурентних переваг);
- регулятивної (розробка стимулів та стратегій для ефективного використання ресурсів);
- захисної (мінімізація ризиків від дій конкурентів);
- соціальної (посилення економічної взаємодії та розвиток трудових відносин).

Для побудови конкурентоспроможної компанії важливо не тільки модернізувати виробництво та управління, але й визначати та досягати чітко сформульованих цілей.

Ключовим фактором успіху є здатність швидко та ефективно реалізовувати конкурентні переваги, що відрізняють компанію від інших учасників ринку. Усі зусилля повинні бути спрямовані на формування характеристик, які роблять підприємство унікальним та привабливим для споживачів і партнерів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» У 2022-2024 РР.

2.1. Аналіз ефективності прибутковості та дохідності підприємства

Фінансові результати є одним із ключових індикаторів ефективності діяльності підприємства. Вони відображають здатність компанії забезпечувати прибутковість своєї діяльності та утримувати стабільну фінансову позицію на ринку. Для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» аналіз фінансових результатів за період 2022–2024 років дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство досягає своїх цілей, та визначити перспективи для подальшого розвитку.

Фінансові результати визначаються за допомогою абсолютних та відносних показників, які базуються на обсязі отриманого прибутку та рівні рентабельності. Рентабельність як відносний показник прибутковості дає змогу оцінити здатність підприємства забезпечувати покриття витрат і створювати додаткову вартість.

У сучасних умовах рентабельність є важливим критерієм для прийняття управлінських рішень, що сприяють стабільному функціонуванню підприємства та підтриманню його конкурентоспроможності.

Ефективне управління фінансовими результатами є основою для забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Воно включає моніторинг ключових показників прибутковості, аналіз факторів, що впливають на їх динаміку, та впровадження стратегій для оптимізації фінансових процесів.

Для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» це означає необхідність зосередитися на підвищенні операційної ефективності, зниженні витрат та вдосконаленні механізмів управління доходами, що дозволить не лише підтримувати стабільний фінансовий стан, але й забезпечити конкурентні переваги в умовах мінливого ринкового середовища.

Рентабельність є ключовим показником, що дозволяє оцінити здатність підприємства отримувати прибуток від кожної вкладеної грошової одиниці. Аналіз

рентабельності ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» проводиться на основі розрахунків відповідних коефіцієнтів, результати яких наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022–2024 роки

Показник	Джерело інформації	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					2023 /2022 рр.	2024 /2023 рр.
Рівень прибутковості капіталу	$\frac{\Phi.2 \text{ р.}2350(2355)*2}{\Phi.1 \text{ р.}1900\text{п} + \text{р.}1900\text{к}} * 100\%$	13,44	3,32	2,23	-10,12	-1,09
Рівень прибутковості власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2350(2355)*2}{\phi.1 \text{ р.}(1495_{\text{п}} + 1520_{\text{п}} + 1525_{\text{п}} + 1665_{\text{п}} + 1495_{\text{к}} + 1520_{\text{к}} + 1525_{\text{к}} + 1665_{\text{к}})} * 100\%$	20,88	5,6	3,93	-15,28	-1,67
Рівень прибутковості позикового капіталу	$\frac{\Phi 2 \text{ р.}2350(2355)*2}{\Phi 1 \text{ р.}(1900\text{п.р.} - \text{р.}1495\text{п.р.}) + (\text{р.}1900\text{к.р.} - 1495 \text{ к.р.})} * 100\%$	37,7	8,16	5,14	-29,54	-3,02
Рівень прибутковості необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ р.}2350(2355)*2}{\phi.1 \text{ р.}(1095_{\text{п}} + 1095_{\text{к}})} * 100\%$	77,3	19,95	11,27	-57,35	-8,68
Рівень прибутковості оборотних активів	$\frac{\Phi 2 \text{ р.}2350(2355)*2}{\Phi 1 (\text{р.}1195 \text{ п.р.} - 1170 \text{ п.р.}) + (\text{р.}1195\text{к.р.} - 1170 \text{ к.р.})} * 100\%$	16,3	4,01	2,79	-12,29	-1,22

Джерело: складено автором

У 2022 році кожна гривня, вкладена в активи підприємства, приносила прибуток у розмірі 0,1344 грн. У 2023 році цей показник зменшився на 10,12% до 0,0332 грн., а у 2024 році зафіксовано подальше зниження на 1,09% до 0,0223 грн. за кожен вкладений гривню.

Рентабельність власного капіталу є важливим показником, який демонструє, наскільки ефективно власники капіталу отримують прибуток від своїх інвестицій. У 2022 році рентабельність власного капіталу становила 20,88%, але у 2023 році

показник знизився до 5,6%. У 2024 році підприємство отримало 0,0393 грн. прибутку з кожної гривні, інвестованої власниками.

Рентабельність позикового капіталу, яка відображає ефективність використання залучених коштів, протягом аналізованого періоду також демонструвала негативну динаміку. У 2022 році цей показник становив 77,3%, у 2023 році зменшився до 19,95%, а у 2024 році досяг рівня 5,14%.

Ефективність використання основних засобів та обігових коштів є ключовими факторами, що впливають на загальну прибутковість підприємства. У 2023 році здатність підприємства забезпечувати достатній річний прибуток у порівнянні з середньорічною вартістю основних засобів зменшилася на 57,35% порівняно з 2022 роком, досягнувши 19,95%. У 2024 році цей показник знизився ще на 8,68%, до 11,27%.

Ефективність використання обігових коштів також демонструвала спадну динаміку: з 16,3% у 2022 році вона зменшилася до 4,01% у 2023 році та до 2,79% у 2024 році. Це свідчить про зниження здатності підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення фінансових результатів.

Проведений аналіз свідчить про негативну динаміку рентабельності активів ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ». Зниження доходу, який генерується кожною гривнею, вкладеною в активи, вказує на зменшення ефективності управління ресурсами підприємства. Це може бути пов'язано як із зростанням витрат, так і зі скороченням обсягів реалізації продукції. Для стабілізації цього показника необхідно звернути увагу на оптимізацію структури активів та пошук нових джерел доходів.

Падіння рентабельності власного капіталу вказує на зменшення прибутковості інвестицій власників. Це може вплинути на зацікавленість акціонерів у подальшому фінансуванні підприємства. Для покращення цього показника важливо запровадити заходи щодо зниження витрат та підвищення доходів, а також вдосконалити стратегічне планування, орієнтоване на збільшення частки високоприбуткових напрямків діяльності.

Зменшення рентабельності позикового капіталу свідчить про неефективне використання залучених коштів. Така тенденція може знижувати кредитоспроможність підприємства в очах потенційних інвесторів і банків. Для підвищення ефективності використання позикових ресурсів необхідно оптимізувати обсяги запозичень та їхнє спрямування на високоприбуткові проєкти, які зможуть швидко окупитися.

Низькі показники ефективності використання основних засобів і обігових коштів свідчать про значний потенціал для вдосконалення. Зниження прибутковості цих ресурсів може бути пов'язане з нераціональним їх використанням або недостатньою модернізацією виробничих потужностей. Для підвищення ефективності необхідно переглянути підходи до управління основними засобами, впровадити заходи щодо підвищення їхньої продуктивності та оптимізувати процеси, пов'язані з управлінням обіговими коштами.

Операційний прибуток є важливим індикатором прибутковості основної діяльності підприємства. У таблиці 2.2 наведено динаміку цього показника для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.2 – Динаміка операційного прибутку ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022–2024 роки

Показники за статтями звіту про результати діяльності	Умовні позначення	Порядок розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5	6
Дохід від операційної діяльності	ОД	p.2000+p.2120	66449	70321	55234
Витрати, пов'язані з операційною діяльністю	ОВ	p.2050+ p.2130+ p.2150+ p.2180	60404	67954	52918
Результат діяльності до нарахування податків	ФР	p.2290	6045	1579	1218
Прибуток після сплати податків	ЧП	p.2350	4956	1294	934

Джерело: складено автором

У 2022 році операційний прибуток становив 66 449 тис. грн., у 2023 році збільшився до 70 321 тис. грн., але у 2024 році зменшився до 55 234 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство зіткнулося із зниженням прибутковості основної діяльності, що може бути пов'язано із зовнішніми та внутрішніми факторами.

Операційні витрати, що не входять до прямої собівартості продукції, також демонстрували нестабільну динаміку. У 2022 році вони становили 60 404 тис. грн., у 2023 році збільшилися до 67 954 тис. грн., а у 2024 році знизилися до 52 918 тис. грн.

Найважливішим показником фінансової ефективності підприємства є чистий прибуток. У 2022 році ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» отримало 4 956 тис. грн. чистого прибутку. У 2023 році цей показник зменшився до 1 294 тис. грн., а у 2024 році знизився ще більше – до 934 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування також мав негативну тенденцію: у 2022 році він становив 6 045 тис. грн., у 2023 році зменшився до 1 579 тис. грн., а у 2024 році скоротився до 1 218 тис. грн.

2.2. Аналіз здатності підприємства до покриття зобов'язань та забезпечення ліквідності

Аналіз фінансового стану підприємства є критично важливим аспектом його управління. Одним із ключових інструментів такого аналізу є оцінка ліквідності та платоспроможності.

У сучасних умовах економічного середовища, яке характеризується високою конкуренцією, змінністю ринків та фінансовими ризиками, забезпечення платоспроможності та підтримання оптимального рівня ліквідності є основними завданнями для стабільного функціонування підприємства. Для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» ці аспекти мають особливу важливість, оскільки відображають здатність компанії виконувати фінансові зобов'язання перед партнерами, кредиторами та іншими контрагентами.

У випадку ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» оцінка ліквідності та платоспроможності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у фінансовій діяльності, а також визначити напрями для вдосконалення. Сучасні методики аналізу пропонують різні підходи до розрахунків, що може призвести до суттєвих розбіжностей у результатах. Це, своєю чергою, підкреслює важливість вибору адекватної методики, яка найбільш точно відображатиме реальний стан підприємства.

Ліквідність активів визначається їх здатністю бути перетвореними на грошові кошти протягом визначеного періоду часу. Для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» цей показник є критично важливим, оскільки дозволяє оцінити здатність компанії виконувати короткострокові фінансові зобов'язання без залучення додаткових ресурсів.

Оцінка ліквідності базується на аналізі співвідношення активів і зобов'язань за рівнем їх ліквідності. У рамках цього аналізу застосовуються спеціальні нерівності, які дозволяють визначити, чи достатньо підприємству ліквідних активів для забезпечення фінансової стійкості:

- $L1 > P1$ – абсолютно ліквідні активи мають перевищувати строкові зобов'язання;
- $L2 > P2$ – швидко реалізовувані активи повинні перекривати середньострокові зобов'язання;
- $L3 > P3$ – повільно реалізовувані активи мають перевищувати довгострокові зобов'язання;
- $L4 < P4$ – сума постійних зобов'язань повинна бути меншою за загальні активи.

Застосування цих нерівностей дозволяє виявити, наскільки ліквідний баланс підприємства. Якщо всі умови виконуються, це свідчить про абсолютну ліквідність. У протилежному випадку необхідно вживати заходів для коригування фінансової структури підприємства.

Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за період 2022–2024 років наведено у таблиці 2.3. Він демонструє, як змінювалися фінансові

показники підприємства протягом зазначеного періоду, та дозволяє оцінити відповідність кожної з нерівностей ліквідності.

Таблиця 2.3 – Розрахунок ліквідності балансу ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022–2024 рр.

Актив	Джерело	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Пасив	Джерело	2022 рік	2023 рік	2024 рік
A1	р. (1160+... + 1165)	2788	1703	777	П1	р. (1615+... + 1690 – 1665)	12077	7173	10056
A2	р. (1125 + ... + 1155)	22366	19632	23040	П2	р. (1600+... + 1610)	0	8000	5500
A3	р. (1100 + 1110 + 1190)	6489	11621	10277	П4	р. 1595	777	776	1019
A4	р. (1095 + 1170)	5804	7538	9295	П4	р. (1495+1665)	22965	23288	24222
Б*	р. 1300	37448	40493	43388	Б*	р. 1900	37448	40493	43388
Платіжний надлишок (+), або недолік (-)									
2022 рік		2023 рік			2024 рік				
-9289		-5470			-9279				
22366		11632			17540				
5712		10845			9258				
-17161		-15750			-14927				
-		-			-				

*Б – баланс

Джерело: складено автором

1. Абсолютно ліквідні активи (Л1) не забезпечують достатнього покриття строкових зобов'язань (П1), що свідчить про невелику кількість грошових коштів у компанії. Різниця за роками становить:

- 2022 рік: -9289 тис. грн.;
- 2023 рік: -5470 тис. грн.;
- 2024 рік: -9279 тис. грн.

2. Швидко реалізовувані активи (Л2) покривають середньострокові зобов'язання (П2). Різниця:

- 2022 рік: 22366 тис. грн.;

- 2023 рік: 11632 тис. грн.;
- 2024 рік: 17540 тис. грн.

3. Повільно реалізовувані активи (Л3) також успішно перекривають короткострокові зобов'язання (П3). Різниця:

- 2022 рік: 5712 тис. грн.;
- 2023 рік: 10845 тис. грн.;
- 2024 рік: 9258 тис. грн.

4. Постійні активи (Л4) не відповідають вимогам ліквідності для довгострокових зобов'язань (П4). Різниця:

- 2022 рік: -17161 тис. грн.;
- 2023 рік: -15750 тис. грн.;
- 2024 рік: -14927 тис. грн.

Проведений аналіз показав, що абсолютні ліквідні активи не забезпечують покриття строкових зобов'язань упродовж аналізованого періоду. Це свідчить про недостатній обсяг грошових коштів у компанії для оперативного виконання своїх найбільш термінових зобов'язань. Така ситуація вказує на необхідність посилення контролю за грошовими потоками, зокрема шляхом впровадження заходів для збільшення грошових надходжень і забезпечення стабільного рівня ліквідності.

Позитивним аспектом є те, що швидко реалізовувані активи підприємства забезпечують покриття середньострокових зобов'язань упродовж аналізованого періоду. Це вказує на достатній рівень управління оборотними активами та свідчить про те, що підприємство має певну гнучкість у вирішенні фінансових питань, пов'язаних із середньостроковими зобов'язаннями. Однак коливання цього показника між роками вимагають подальшої оптимізації структури активів.

Незважаючи на успішне покриття короткострокових зобов'язань повільно реалізовуваними активами, постійні активи не відповідають вимогам ліквідності для довгострокових зобов'язань. Це вказує на потенційні ризики у довгостроковій перспективі, зокрема у забезпеченні стабільного фінансування капітальних витрат і великих інвестиційних проєктів. Для зменшення цього ризику підприємству слід розглянути можливості для залучення додаткових довгострокових фінансових

ресурсів та вдосконалення структури активів із метою підвищення їхньої ліквідності.

Платоспроможність підприємства є не менш важливим аспектом, ніж ліквідність, оскільки вона визначає здатність компанії виконувати всі свої фінансові зобов'язання у встановлені терміни. Для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» цей показник є ключовим у забезпеченні довгострокової стабільності та зміцненні репутації серед партнерів, кредиторів і клієнтів. Аналіз платоспроможності зазвичай проводиться на основі коефіцієнтів, які дають змогу оцінити рівень фінансової стійкості підприємства.

Для більш детального аналізу ліквідності ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022–2024 роки використовуються дані таблиці 2.4. Результати демонструють тенденції змін фінансових показників підприємства у зазначений період.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022–2024 рр.

Показник	Джерело інформації	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, (+,-)	
					2023 2022	2024 2023
1	2	3	4	5	6	7
Показник поточної ліквідності	$\frac{\text{Ф1. р.1195} - \text{р.1170}}{\text{Ф1. р. 1695} - \text{р.1665}}$	2,31	2,01	1,88	-0,3	-0,13
Показник швидкої ліквідності	$\frac{\text{Ф1. р.1195} - \text{р.1100} - \text{р.1110}}{\text{Ф1. р. 1695} - \text{р.1665}}$	1,85	1,32	1,32	-0,53	-
Показник абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Ф1. р. 1165} - \text{р.1160}}{\text{Ф1. р. 1695} - \text{р.1665}}$	0,203	0,104	0,04	-0,099	-0,064
Власний оборотний капітал (ВОК)	ф1, р. 1495 – ф1, р.1095	17318	15958	14981	-1360	-977
Показник забезпеченості власними оборотними коштами	$\frac{\text{Ф1. р.1495} - \text{р.1095}}{\text{Ф1. р. 1195} - \text{р.1170}}$	0,547	0,484	0,439	-0,063	-0,045
Показник маневреності власних	$\frac{\text{Ф1. р. 1165}}{\text{Ф1. р. 1495} - \text{р.1095}}$	0,161	0,107	0,052	-0,054	-0,055

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
оборотних коштів						
Показник покриття запасів	$\frac{\Phi 1. \text{p. } 1495 - \text{p. } 1095}{\Phi 1 \text{ p. } 1100 + \text{p. } 1110}$	2,69	1,4	1,48	-1,29	0,08

Джерело: складено автором

Коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про зниження можливості підприємства покривати свої зобов'язання. У 2022 році цей показник становив 2,31, у 2023 році зменшився до 2,01, а у 2024 році – до 1,88. Хоча всі значення залишаються вищими за нормативне (1,2), спостерігається негативна тенденція, яка потребує уваги керівництва.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє спад. У 2022 році він дорівнював 1,85, у 2023 році зменшився до 1,32 і залишився на цьому рівні у 2024 році. Зменшення цього показника може вказувати на складнощі у швидкому доступі до ліквідних ресурсів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності виявив нестабільність. У 2022 році він становив 0,203, у 2023 році знизився до 0,104, а у 2024 році – до 0,04. Такі низькі значення свідчать про обмежену готовність підприємства до негайного виконання зобов'язань, що потребує вдосконалення управління грошовими потоками.

2.3. Аналіз рівня фінансової стабільності та стійкості компанії

Оцінка фінансової стійкості є одним із ключових етапів формування конкурентоспроможності підприємства. Для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» аналіз фінансової стабільності за період 2022–2024 років дозволяє визначити, наскільки підприємство забезпечене необхідними ресурсами для стабільного функціонування, а також оцінити ефективність їх використання. Цей процес є основою для забезпечення довгострокового розвитку та створення передумов для розширеного відтворення.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності раціонально управляти фінансовими ресурсами, що включає забезпечення стабільності прибутковості, ефективне використання активів та підтримання достатнього рівня ліквідності. У цьому контексті аналіз фінансової стійкості дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також визначити шляхи для підвищення ефективності.

Фінансова стійкість оцінюється за допомогою аналізу абсолютних і відносних показників, які надають всебічну картину фінансового стану підприємства. Абсолютні показники дозволяють оцінити обсяги і структуру фінансових ресурсів, тоді як відносні коефіцієнти характеризують співвідношення різних компонентів капіталу.

Оцінка фінансової стійкості є основою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління фінансами. Аналіз дозволяє не лише визначити поточний стан фінансових ресурсів, але й виявити ризики, пов'язані із залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

Завдяки поєднанню абсолютних та відносних показників підприємство може отримати комплексне розуміння своєї фінансової стабільності та визначити напрями для вдосконалення фінансової політики. Таблиця 2.5 містить результати розрахунків для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022–2024 роки, що дозволяє визначити основні типи фінансової стійкості.

Таблиця 2.5 – Оцінка показників фінансової стійкості ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022–2024 роки

Показник	Джерело інформації	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					2023 /2022 pp.	2024 /2023 pp.
1	2	3	4	5	6	7
Незмінні зобов'язання (ПП)	р. (1495+1665)	22965	23288	24222	323	934
Складно реалізовані активи (Авр)	р. (1095 + 1170)	5805	7538	9295	1733	1757
Власний капітал в обігу (ВОК)	$ПП - A_{BP}$	17160	15750	14927	-1410	-823

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Довгострокові борги (ДЗ)	р. 1595	777	776	1019	-1	243
Джерела тривалого фінансування запасів	<i>ВOK + ДЗ</i>	17937	16526	15946	-1411	-580
Короткострокові позики банків (КК)	р. (1600+...+1610)	0	8000	5500	8000	-2500
Основні джерела фінансування запасів	<i>ВOK + ДЗ + КК</i>	17937	24526	21446	6589	-3080
Запаси ресурсів (З)	р. (1100 + ... + 1110)	6441	11404	10116	4963	-1288
Надлишок (дефіцит) власного капіталу в обігу	<i>ВOK – З</i>	10719	4346	4811	-6373	465
Надлишок (дефіцит) капіталу та довгострокових боргів	<i>ВOK + ДЗ – З</i>	11496	5122	5830	-6374	708
Надлишок (дефіцит) головних джерел фінансування запасів	<i>ВOK + ДЗ + КК – З</i>	11496	13122	11330	1626	-1792

Джерело: складено автором

У 2022 році постійні пасиви становили 22965 тис. грн., у 2023 році зросли до 23288 тис. грн. (+323 тис. грн.), а у 2024 році збільшилися до 24222 тис. грн. (+934 тис. грн.). Постійне зростання цього показника вказує на розширення капіталу, який підприємство може використовувати для фінансування довгострокових активів. Це свідчить про поступове зміцнення фінансової стабільності підприємства.

У 2022 році активи, що важко реалізуються, становили 5805 тис. грн., у 2023 році вони зросли до 7538 тис. грн. (+1733 тис. грн.), а у 2024 році досягли 9295 тис. грн. (+1757 тис. грн.). Збільшення цього показника свідчить про накопичення активів із низькою ліквідністю, що може ускладнювати їх конвертацію в грошові кошти. Це потребує аналізу доцільності таких інвестицій.

Власні обігові кошти у 2022 році становили 17,160 тис. грн., у 2023 році знизилися до 15750 тис. грн. (-1410 тис. грн.), а у 2024 році – до 14927 тис. грн. (-823 тис. грн.). Зменшення цього показника свідчить про зниження здатності підприємства фінансувати обігові активи власними коштами, що може впливати на фінансову гнучкість компанії.

Довгострокові зобов'язання у 2022 році становили 777 тис. грн., у 2023 році залишилися майже незмінними на рівні 776 тис. грн. (-1 тис. грн.), а у 2024 році зросли до 1019 тис. грн. (+243 тис. грн.). Поступове збільшення довгострокових зобов'язань вказує на залучення коштів для довгострокових інвестицій, що потребує контролю для уникнення зростання боргового навантаження.

У 2022 році показник джерел тривалого фінансування запасів становив 17937 тис. грн., у 2023 році знизився до 16,526 тис. грн. (-1411 тис. грн.), а у 2024 році – до 15946 тис. грн. (-580 тис. грн.). Скорочення цього показника вказує на зменшення обсягу стабільних джерел фінансування запасів, що може впливати на операційну стабільність підприємства.

У 2022 році короткострокові кредити були відсутні, але у 2023 році вони зросли до 8000 тис. грн., а у 2024 році знизилися до 5,500 тис. грн. (-2500 тис. грн.). Такі зміни вказують на активне використання короткострокових запозичень для покриття потреб у фінансуванні, але скорочення в 2024 році може свідчити про покращення ліквідності або заміну короткострокових боргів довгостроковими.

У 2022 році показник основних джерел фінансування запасів становив 17937 тис. грн., у 2023 році зріс до 24526 тис. грн. (+6589 тис. грн.), а у 2024 році знизився до 21446 тис. грн. (-3080 тис. грн.). Зростання в 2023 році вказує на залучення додаткових фінансових ресурсів, але зменшення в 2024 році може бути наслідком оптимізації фінансових потоків.

Запаси у 2022 році становили 6441 тис. грн., у 2023 році зросли до 11404 тис. грн. (+4963 тис. грн.), а у 2024 році знизилися до 10116 тис. грн. (-1288 тис. грн.). Збільшення в 2023 році може бути пов'язане з підготовкою до підвищення обсягів виробництва або продажів, тоді як скорочення в 2024 році вказує на їх оптимізацію.

У 2022 році показник надлишку (дефіциту) власного капіталу в обігу становив 10719 тис. грн., у 2023 році знизився до 4,346 тис. грн. (-6373 тис. грн.), а у 2024 році зріс до 4811 тис. грн. (+465 тис. грн.). Зменшення в 2023 році свідчить про скорочення вільних ресурсів, які підприємство може використовувати для покриття обігових активів, тоді як зростання в 2024 році вказує на покращення ситуації.

У 2022 році показник надлишку (дефіциту) капіталу та довгострокових боргів становив 11496 тис. грн., у 2023 році знизився до 5122 тис. грн. (-6374 тис. грн.), а у 2024 році зріс до 5830 тис. грн. (+708 тис. грн.). Подібна динаміка свідчить про негативний вплив на фінансову стабільність у 2023 році, але часткове відновлення в 2024 році.

У 2022 році показник надлишку (дефіциту) головних джерел фінансування запасів становив 11,496 тис. грн., у 2023 році зріс до 13122 тис. грн. (+1626 тис. грн.), але у 2024 році знизився до 11330 тис. грн. (-1792 тис. грн.). Це свідчить про покращення ситуації в 2023 році, але зниження в 2024 році може бути пов'язане з оптимізацією запасів або скороченням джерел фінансування.

Результати аналізу абсолютних показників підтверджують, що підприємство демонструвало абсолютну фінансову стійкість протягом усього аналізованого періоду. Це свідчить про достатнє забезпечення запасів і витрат за рахунок власних джерел фінансування.

Для визначення типів фінансової стійкості було застосовано нерівності, які характеризують співвідношення фінансових ресурсів та зобов'язань підприємства. Результати розрахунків подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Типи фінансової стійкості ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022–2024 роки

Рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Результати розрахунків	$ВOK - З > 0$ $ВOK + ДЗ - З > 0$ $ВOK + ДЗ + КК - З > 0$ Повна стабільність фінансового стану	$ВOK - З > 0$ $ВOK + ДЗ - З > 0$ $ВOK + ДЗ + КК - З > 0$ Повна стабільність фінансового стану	$ВOK - З > 0$ $ВOK + ДЗ - З > 0$ $ВOK + ДЗ + КК - З > 0$ Повна стабільність фінансового стану

Джерело: складено автором

Протягом аналізованого періоду, співвідношення власних обігових коштів (ВОК) та запасів (З) було позитивним. У 2022, 2023 і 2024 роках значення цього показника свідчить про те, що підприємство мало достатньо власних коштів для покриття своїх запасів. Такий стан вказує на стабільну фінансову позицію, оскільки підприємство не залежало від позикових коштів для фінансування запасів.

Цей показник також мав позитивне значення у 2022–2024 роках, що вказує на те, що разом із довгостроковими зобов'язаннями підприємство було здатне забезпечувати фінансування запасів. Це свідчить про стійкість структури фінансування підприємства, адже залучення довгострокових ресурсів сприяло збереженню стабільного фінансового стану.

Залучення короткострокових кредитів у 2023 і 2024 роках також забезпечило підприємству покриття запасів. Це свідчить про те, що підприємство використовувало короткострокові кредити як додатковий фінансовий ресурс для покриття запасів. Така динаміка вказує на ефективне управління фінансами, яке дозволяло уникнути дефіциту коштів для фінансування оборотних активів.

За результатами аналізу, протягом 2022–2024 років підприємство зберігало повну фінансову стабільність, оскільки всі три ключові показники залишалися позитивними. Це вказує на те, що ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» мало достатні фінансові ресурси для покриття своїх зобов'язань і фінансування операційної діяльності, зокрема запасів, без значної залежності від короткострокових джерел.

Підприємство демонструє стабільну фінансову структуру, яка дозволяє підтримувати позитивне співвідношення між власними обіговими коштами, запасами та залученими фінансовими ресурсами.

Використання довгострокових і короткострокових зобов'язань як доповнення до власних коштів забезпечувало покриття всіх запасів підприємства, не створюючи ризиків для фінансової стабільності.

Збереження повної стабільності фінансового стану протягом аналізованого періоду є свідченням ефективного управління ресурсами та контролю над зобов'язаннями.

Для подальшого зміцнення фінансової стабільності підприємству слід продовжувати оптимізувати структуру зобов'язань і ефективно розподіляти власні кошти між різними напрямками діяльності.

Аналіз показав, що протягом усього періоду підприємство мало абсолютну фінансову стійкість. Це означає, що джерела фінансування були достатніми для покриття витрат і запасів, що позитивно впливає на загальний фінансовий стан компанії.

На додаток до абсолютних показників, було розраховано відносні коефіцієнти, які дають більш деталізовану оцінку фінансової стійкості. У цьому аналізі використовувався коефіцієнтний метод. Результати наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Коефіцієнтна оцінка фінансової стійкості ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022–2024 роки

Показник	Джерело інформації	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
					2021 /2020 pp.	2022 /2021 pp.
Показник автономії	$\frac{p.1495}{p.1900}$	0,61	0,58	0,56	-0,03	-0,02
Показник фінансової залежності	$\frac{p.1900}{p.1495}$	1,63	1,74	1,79	0,11	0,05
Показник фінансового ризику	$\frac{p.1900 - p.1495}{p.1495}$	0,63	0,74	0,79	0,11	0,05
Показник маневреності власного капіталу	$\frac{p.1495 - p.1095}{p.1495}$	0,75	0,69	0,62	-0,06	-0,07
Показник структури покриття довгострокових вкладень	$\frac{p.1595}{p.1095}$	0,14	0,107	0,11	-0,033	0,03
Показник довгострокового залучення коштів	$\frac{p.1595}{p.1495 + p.1595}$	0,03	0,03	0,04	-	0,01
Показник фінансової незалежності	$\frac{p.1495}{p.1495 + p.1595}$	0,97	0,97	0,96	-	-0,01

капіталізован их джерел						
----------------------------	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором

Коефіцієнт автономії у 2022 році показник становив 0,61, у 2023 році зменшився до 0,58, а у 2024 році досяг 0,56. Незважаючи на зниження, значення перевищує нормативний рівень, що свідчить про достатню частку власних коштів у загальному капіталі.

Позитивна динаміка коефіцієнта автономії свідчить про збереження достатньої частки власних коштів у загальному капіталі підприємства, незважаючи на його поступове зниження. Хоча у 2024 році значення зменшилося до 0,56, воно залишається вище нормативного рівня, що вказує на фінансову стійкість підприємства. ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» зберігає високий рівень власного капіталу, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

Коефіцієнт фінансової залежності показник демонструє тенденцію до зростання: у 2022 році він дорівнював 1,63, у 2023 році збільшився до 1,74, а у 2024 році досяг 1,79. Це вказує на поступове підвищення частки позикових коштів у фінансуванні активів підприємства.

Зростання коефіцієнта фінансової залежності відображає підвищення частки позикових коштів у структурі фінансування. У 2024 році показник досяг 1,79, що свідчить про зростання боргового навантаження. Для мінімізації ризиків підприємству слід уважно контролювати обсяги позикових коштів і забезпечувати ефективне їх використання для досягнення фінансових цілей.

Коефіцієнт фінансового ризику значення цього коефіцієнта протягом аналізованого періоду зростали: у 2022 році він дорівнював 0,63, у 2023 році збільшився до 0,74, а у 2024 році – до 0,79. Це свідчить про зменшення фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел.

Коефіцієнт фінансового ризику, який зріс до 0,79 у 2024 році, свідчить про залежність підприємства від власного капіталу в умовах зменшення зовнішніх джерел фінансування. Це позитивна тенденція, яка вказує на зниження загального

рівня ризиків, пов'язаних із кредитуванням. Підприємству варто продовжувати оптимізувати структуру капіталу для збереження стабільності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2022 році показник перевищував нормативний рівень і становив 0,75. Проте у 2023 та 2024 роках він знизився до 0,69 та 0,62 відповідно, що свідчить про зменшення гнучкості у використанні власних коштів.

Зменшення коефіцієнта маневреності власного капіталу до 0,62 у 2024 році вказує на скорочення гнучкості у використанні власних фінансових ресурсів. Це може ускладнити оперативне реагування на зміни ринкової ситуації. Для покращення цього показника підприємству слід зосередитися на ефективнішому управлінні власними коштами та зниженні частки необоротних активів.

Коефіцієнт довгострокового залучення коштів у 2022 році показник залишався на рівні 0,03, тоді як у 2024 році збільшився до 0,04. Це вказує на стабільне використання довгострокових позикових коштів для фінансування діяльності підприємства.

Стабільність коефіцієнта довгострокового залучення коштів протягом аналізованого періоду вказує на обмежене використання довгострокових позикових ресурсів. Підвищення показника до 0,04 у 2024 році свідчить про поступове збільшення довгострокових зобов'язань. Це може бути ознакою розширення інвестиційної діяльності, але вимагає подальшого контролю для уникнення перевищення боргового навантаження.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел: протягом 2022–2024 років цей показник залишався практично незмінним: 0,97 у 2022 році та 0,96 у 2024 році. Це свідчить про стабільність і високий рівень фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел зберігає стабільно високі значення (0,96 у 2024 році), що вказує на значну частку власного капіталу в структурі довгострокового фінансування. Така динаміка свідчить про високий рівень стабільності фінансової структури підприємства, що є важливим показником його надійності.

Аналіз загальної динаміки показників свідчить про те, що ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» має достатній рівень фінансової стабільності. Однак зменшення показників гнучкості власного капіталу та зростання позикового навантаження вимагають більшої уваги до управління ресурсами, щоб уникнути потенційних ризиків у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Застосування GAP-методу для зміцнення конкурентних позицій підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємств є ключовою умовою їхнього успішного функціонування в сучасному динамічному ринковому середовищі. Для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» особливо важливою є адаптація до змінних ринкових умов через впровадження сучасних управлінських підходів, які дозволять не лише утримувати конкурентні позиції, а й забезпечити сталий розвиток.

GAP-аналіз виступає одним із найбільш дієвих інструментів у стратегічному плануванні, який допомагає підприємству оцінювати розриви між фактичними результатами та стратегічними цілями. Цей підхід дозволяє визначити ключові напрями розвитку, зосереджуючись на усуненні існуючих невідповідностей у ресурсах, процесах та ринкових можливостях.

Використання GAP-аналізу на практиці дає змогу ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» об'єктивно оцінити ефективність поточних процесів, виявити слабкі місця та розробити комплекс заходів для усунення розривів. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства у 2025 році та в наступні роки.

У випадку ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» GAP-аналіз дає змогу комплексно оцінити розриви між поточними можливостями підприємства та його стратегічними цілями. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів реалізації.

Використання GAP-аналізу для стратегічного планування базується на даних із таблиць 3.1 та 3.2. Дані показують розриви між фактичними результатами та

стратегічними амбіціями підприємства, що дозволяє створити дорожню карту для досягнення запланованих цілей.

У таблиці 3.1 представлено результати аналізу поточних показників обсягів реалізації продукції ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за останні три роки. Дані демонструють тенденції змін у продажах, які є основою для виявлення розривів між фактичними показниками та запланованими цілями.

Таблиця 3.1 – Динаміка реалізації продукції ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг продажу, тис. грн.	27702	45532	48060	41451

Джерело: складено автором

Для виявлення причин розбіжностей між цілями та можливостями підприємства проведено експертну оцінку. У таблиці 3.2 подано результати опитування керівників і фахівців щодо прогнозних обсягів реалізації продукції.

Таблиця 3.2 – Оцінка експертів щодо прогнозних обсягів реалізації продукції ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації, тис. грн.	45000	47200	49500	51000	52400	53000	54500

Джерело: складено автором

Основною метою підприємства є розширення ринку збуту та збільшення прибутковості через підвищення обсягів виробництва. GAP-аналіз дає змогу об'єктивно оцінити поточні можливості підприємства та виявити напрями, які потребують вдосконалення.

Розраховуємо середню величину оцінок, яка представляє загальну думку експертів [41]:

$$O_{\text{сер.}} = \Sigma O_i / n = (45000 + 47200 + 49500 + 51000 + 52400 + 53000 + 54500) / 7 = 50371,4 \text{ тис. грн.}$$

Для оцінки достовірності прогнозів і зменшення ризиків було виконано обчислення середньоквадратичного відхилення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\Sigma (o_i - \bar{o})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Це дозволило визначити ступінь розсіювання експертних думок та однорідність отриманих оцінок.

У таблиці 3.3 представлено проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення. Ці показники є основою для оцінки точності прогнозу та планування майбутніх дій.

Таблиця 3.3 – Розрахунки середньоквадратичного відхилення для оцінки достовірності прогнозу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації, тис. грн., O_i	45000	47200	49500	51000	52400	53000	54500
Сумарні значення оцінок експертів	352600						
$O_{\text{сер.}}$	50371,4						
Відхилення $\Delta O_i = o_i - \bar{o}$	-5371,4	-3171,4	-871,4	-628,6	2028,6	2628,6	4128,6
ΔO_i^2	28851938	10057778	759338	395138	4115218	6909538	17045338
$\Sigma \Delta O_i^2$	68134286						
σ	$\sqrt{\frac{\Sigma 68134286}{7}} = 3119,9$						

Джерело: складено автором

Коефіцієнт варіації є важливим інструментом для оцінки ступеня однорідності експертних оцінок. Його значення дозволяє виявити узгодженість думок експертів у межах групи:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{o}} * 100\% = \frac{3119,9}{50371,4} * 100\% = 6,19\%$$

Оскільки отриманий коефіцієнт варіації менший за 33%, можна зробити висновок, що оцінки експертів мають високу узгодженість. Середня величина є типовою для прогнозу обсягу реалізації продукції ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ».

Розрахунок коефіцієнта варіації показав, що отримані оцінки мають низький рівень варіації, що свідчить про їх високу однорідність. Це дозволяє вважати прогнозні дані типовими для оцінки майбутніх обсягів реалізації.

Для наочності результатів GAP-аналізу було створено графік (3.1), що демонструє співвідношення між фактичними, очікуваними та стратегічними показниками обсягів реалізації продукції.

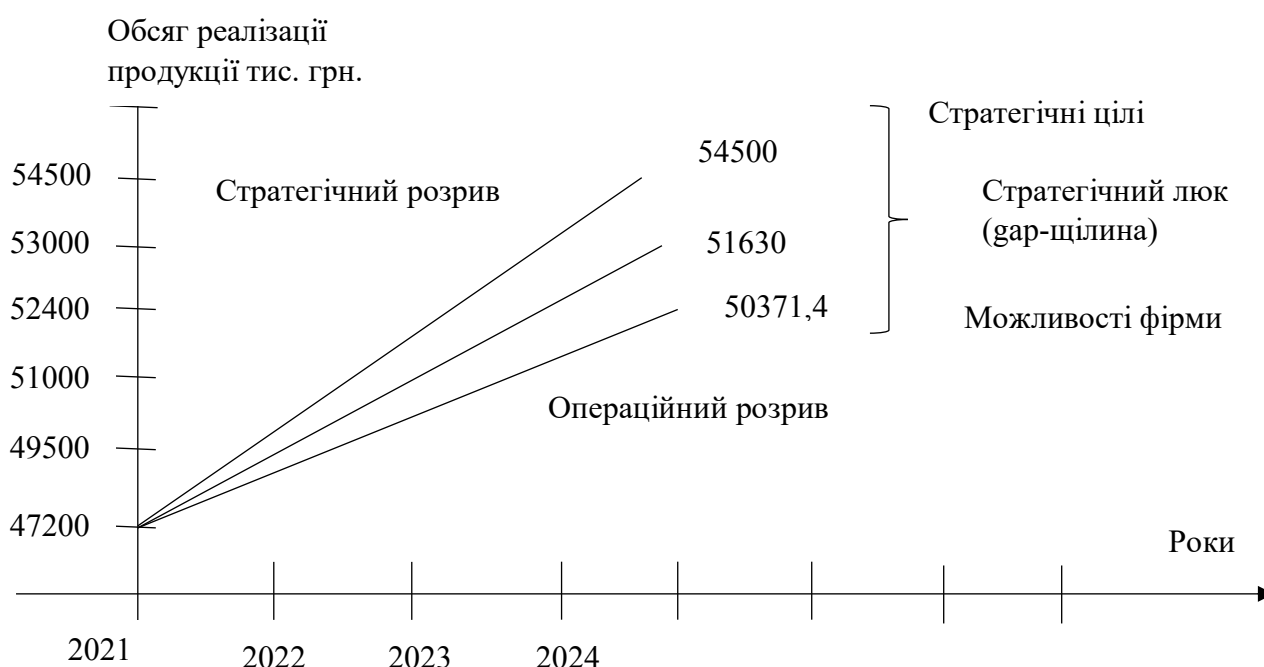


Рисунок 3.1 – Результати GAP-аналізу обсягів реалізації продукції ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ»

Джерело: складено автором

На рисунку 3.1 представлено аналіз розривів: операційного, тактичного та стратегічного. Графік ілюструє відхилення від запланованих показників, які потребують усунення для досягнення амбітних цілей підприємства.

Результати GAP-аналізу свідчать про розрив у розмірі 2870 тис. грн між поточними можливостями та стратегічними цілями підприємства. Операційний розрив становить 1258,6 тис. грн, а стратегічний – 4128,6 тис. грн.

У таблиці 3.4 наведено конкретні заходи, спрямовані на усунення цих розривів. Запропоновані дії включають впровадження нових продуктів, розширення присутності на нових ринках та оптимізацію виробничих процесів.

Таблиця 3.4 – Перелік заходів для ліквідації розривів між цілями та можливостями ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ»

Розрив	Заходи
Стратегічний розрив	1. Виробництво вікон із використанням інноваційних матеріалів, які відповідають сучасним вимогам якості та екологічності. 2. Проведення оновлення бренду, включаючи зміни у візуальній айдентиці та формування нових асоціацій у споживачів. 3. Інтенсивне застосування цифрових інструментів маркетингу, зокрема SEO-оптимізації, таргетованої реклами та соціальних мереж для залучення більшої аудиторії.
Операційний розрив	1. Розробка офіційного вебсайту підприємства, а також створення та активне ведення сторінок у Facebook, Instagram і Telegram із регулярним публікуванням цікавого та корисного контенту. 2. Співпраця з рекламними агенціями для зміцнення іміджу бренду та підвищення його впізнаваності серед потенційних клієнтів.

Джерело: складено автором

Виконання цих заходів дозволить підприємству досягти стратегічного показника обсягів реалізації в розмірі 54500 тис. грн, що є амбітною, але досяжною метою. GAP-аналіз виявив ключові розриви між поточними можливостями ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» та його стратегічними цілями.

Усунення цих розривів можливе через впровадження нових продуктів, оптимізацію виробництва та активізацію маркетингових заходів. Розроблені рекомендації забезпечать підприємству стабільний розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Прогнозоване зростання обсягів реалізації до 54500 тис. грн свідчить про амбітність, але реалістичність поставлених цілей. Виконання запропонованих заходів забезпечить ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» лідерські позиції на ринку у 2025 році та наступних роках.

3.2. Поліпшення фінансової політики підприємства для досягнення стратегічних конкурентних цілей

Успішне функціонування підприємства залежить від його здатності забезпечити стабільність фінансової системи в цілому, а не лише окремих її компонентів. Для цього необхідно використовувати інтегровані методи управління фінансами, які забезпечують єдність стратегічного та оперативного підходів.

Комплексний підхід до управління дозволяє ефективно координувати активи та зобов'язання підприємства, мінімізувати ризики та посилювати конкурентоспроможність. Це особливо актуально для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ», яке прагне закріпити свої позиції на ринку.

Інтегроване управління фінансовими ресурсами є основою для довгострокової стабільності, дозволяючи підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати свої стратегії.

Одним із ключових інструментів фінансового прогнозування є використання матриці фінансової стратегії. Ця методика дозволяє визначити, наскільки узгоджено працюють економічні та фінансові компоненти діяльності підприємства.

Результати фінансово-господарської діяльності підприємства описуються за допомогою наступної формули:

$$РФГД = 0, \text{ при чому } РФГД = РГД + РФД, \quad (3.2)$$

де РФГД – результати фінансово-господарської діяльності;

РГД – результати економічної діяльності;

РФД – результати фінансової діяльності.

Узгодженість цих показників є критично важливою для підтримання фінансової рівноваги підприємства в умовах динамічного ринку.

Економічна ефективність діяльності визначається за формулою:

$$\text{РГД} = \text{ДВ} - \Delta\text{ПОК} - \text{ВІ} + \text{Пз}, \quad (3.3)$$

де ДВ – валовий дохід;

$\Delta\text{ПОК}$ – зміни у потребі в оборотних коштах;

ВІ – інвестиції в капітальні активи;

Пз – загальний продаж.

Ця формула дає змогу оцінити вплив окремих складових на економічні показники підприємства та визначити основні джерела фінансових ресурсів.

Фінансові результати підприємства розраховуються за формулою [28]:

$$\text{РФД} = \Delta\text{КЗ} - \text{ФВ} - \text{П} - \text{Д}, \quad (3.4)$$

$\Delta\text{КЗ}$ – зміна заборгованості за кредитами;

ФВ – витрати на фінансування;

П – операційні податки;

Д – дивіденди.

Оцінка цих показників дозволяє підприємству краще зрозуміти свої фінансові можливості та розробити ефективні стратегії для подолання ризиків.

Матриця фінансової рівноваги Ж. Франсона та І. Романа дозволяє підприємству оцінити його фінансовий стан і визначити можливі напрями для розвитку. Структура матриці наведена на рисунку 3.2.

	РФГД « 0	РФГД $\approx$ 0	РФГД » 0
РФГД » 0	Квадрат 1 РФГД $\approx$ 0	Квадрат 4 РФГД > 0	Квадрат 6 РФГД » 0
РФГД $\approx$ 0	Квадрат 7 РФГД < 0	Квадрат 2 РФГД $\approx$ 0	Квадрат 5 РФГД > 0
РФГД « 0	Квадрат 9 РФГД « 0	Квадрат 8 РФГД < 0	Квадрат 3 РФГД $\approx$ 0

Рисунок 3.2 – Матриця рівноваги фінансових показників ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ»

Джерело: складено автором

Кожен квадрат матриці представляє певний стан фінансової рівноваги:

Квадранти 1, 2, 3 відображають стабільність.

Квадранти 4, 5, 8 характеризують зони успіху.

Квадранти 6, 7, 9 вказують на фінансовий дефіцит.

У таблиці 3.5 представлено класифікацію та характеристики квадрантів.

Таблиця 3.5 – Розподіл та особливості секторів матриці

Квадрат	Опис	Можливість переходу
1	2	3
Квадрат 1	Лідер ринку: темпи приросту оборотів нижчі за можливі, наявні невикористані резерви для розвитку.	перехід в квадрати 4, 2 і 7
Квадрат 2	Фінансова рівновага: підприємство перебуває у стані стабільності та гармонійного співвідношення активів і пасивів.	має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового положення: квадрати 1, 4, 7, 5, 3, 6
Квадрат 3	Нестабільна рівновага: відсутність власних коштів і залежність від зовнішнього фінансування, яка виникає після реалізації інвестиційних проектів.	можливі шляхи виходу 8, 2 і 5
Квадрат 4	Інвестор: наявність резервів у вигляді вільних коштів для реалізації проектів із залученням позикових ресурсів.	перехід в квадрати 1, 2, 7

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Квадрат 5	Розширення: підприємство має надлишкові ресурси, що дозволяє активно збільшувати свою частку на ринку.	перехід в 2 і 6
Квадрат 6	Материнська компанія: підприємство володіє надлишковими ліквідними активами, які використовуються для створення та фінансування дочірніх компаній.	перехід в 4 або 5
Квадрат 7	Тимчасовий дефіцит: виникає через розбіжності в часі між надходженнями та витратами ліквідних ресурсів.	перехід в 1,2,6
Квадрат 8	Ситуація вибору: дилема між збільшенням дефіциту ліквідності та його частковим покриттям за рахунок залучених ресурсів.	перехід в 2, 7, 9
Квадрат 9	Економічна нестабільність: стан, що вимагає скорочення інвестицій або реструктуризації бізнесу та потребує додаткової фінансової підтримки для подолання кризи.	перехід в 8 або 7 квадрат

Джерело: складено автором

На основі проведених розрахунків визначено, що ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» перебуває у третьому квадранті матриці, який відповідає «нестійкій рівновазі». Це свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування. Дані подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка фінансової стабільності ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				2023 р. / 2022 р.	в 2024 р. / 2023 р.
1	2	3	4	5	6
1. Чистий грошовий потік від основної діяльності	754348	1115511	698169	361163	-417342
2. Виплати за відсотками	-6332000	-363481	-284931	5968519	78550
3. Сплачений податок на доходи	-48653	-139543	-18412	-90890	121131
4. Чистий грошовий потік від інвестиційних операцій	-529443	-1342952	-743163	-813509	599789

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
5. РГД (р.1 + р.2+ р.3 + р.4)	-6155748	-730465	-348337	5425283	382128
6. Чистий грошовий потік від фінансових операцій	-166166	180577	409904	346743	229327
7. РФД (р.6.- р.2- р.3)	6214487	683601	713247	-5530886	29646
8. РФФД (р.5+ р.7)	58739	-46864	364910	-105603	411774

Джерело: складено автором

Згідно з матрицею фінансової рівноваги за методикою Ж. Франсона та І. Романа, підприємство демонструє показники: $РГД < 0$, $РФД > 0$, $РГФД \approx 0$. Це свідчить про те, що компанія знаходиться у третьому квадранті матриці, відомому як «нестабільна рівновага». Такий стан характеризується браком вільних власних коштів і використанням залученого капіталу для реалізації інвестиційних проєктів.

У цьому конкретному випадку відсутність стабільної фінансової рівноваги відображається в зменшенні чистого операційного грошового потоку у 2024 році порівняно з 2022 роком. Значні витрати на придбання необоротних активів у рамках інвестиційної діяльності протягом трьох років справили значний вплив на фінансово-господарські результати підприємства. Особливо це позначилося у 2023 році, коли річний підсумок став від'ємним через високі фінансові зобов'язання.

Разом з тим, у 2024 році спостерігалось покращення ключових показників фінансово-господарської діяльності. Це стало можливим завдяки значному скороченню витрат на сплату відсотків за кредитами та податок на прибуток. Крім того, позитивні зміни в інвестиційній та фінансовій діяльності сприяли переходу підприємства до п'ятого квадранту матриці, відомого як «атака». Цей стан свідчить про наявність надлишкових ресурсів, що дозволяє розширювати присутність компанії на ринку.

Відповідно до теорії, ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» має перспективи переходу до другого або восьмого квадрантів матриці. Перехід до квадранту «стабільна рівновага» можливий за умови доведення фінансових та економічних

показників до нульового рівня. У разі зниження результатів фінансово-господарської діяльності та наближення фінансових показників до нуля компанія може опинитися у квадранті «дилема».

Таким чином, використання матриці Ж. Франсона та І. Романа дозволило встановити, що фінансовий стан ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» характеризується нестійкістю. Підприємство стикається з низкою проблемних аспектів, таких як нестача власних коштів, залежність від зовнішнього фінансування та необхідність підтримки ліквідності.

Для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості компанії необхідно впровадити комплекс заходів. Зокрема, варто збільшити частку власних фінансових ресурсів, оптимізувати витрати, пов'язані з обслуговуванням боргових зобов'язань, і покращити збутову діяльність.

Підвищення ліквідності можливе за рахунок накопичення грошових коштів на поточних рахунках, а розширення частки ринку – через впровадження нових методів реалізації продукції та пошук нових партнерів-дистриб'юторів. Постійний аналіз фінансових показників і швидке реагування на можливі ризики залишаються ключовими елементами успішного розвитку підприємства.

3.3. Управління конкурентними перевагами підприємства через моделювання обсягів реалізації продукції

Сучасні підприємства, які функціонують у висококонкурентному середовищі, зіштовхуються з необхідністю постійного вдосконалення управлінських механізмів. Особливо це стосується хімічної галузі, де технологічні зміни, екологічні вимоги та економічні виклики формують складні умови для успішного ведення бізнесу.

У таких умовах ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» прагне створити гнучку та ефективну систему управління, яка дозволить забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства включає визначення ключових цілей, методів їх досягнення та аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників.

У цьому контексті особливе значення має впровадження інноваційних рішень, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати витрати та підвищити якість продукції. Такий підхід спрямований на створення конкурентних переваг, які забезпечать успіх на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю адаптації до постійно змінюваних умов ринку. Конкуренція, динамічні зміни в запитах споживачів та зростаючі вимоги до екологічної відповідальності підприємств вимагають застосування сучасних підходів до управління.

У зв'язку з цим дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» набуває особливої значущості, оскільки дозволяє розробити практичні рекомендації для стабільного розвитку.

Приватне акціонерне товариство «КАРПАТНАФТОХІМ» працює в умовах динамічного ринкового середовища, що висуває високі вимоги до ефективності управління та адаптивності бізнес-процесів.

Сьогодні підприємство стикається з необхідністю впровадження нових підходів до організації своєї діяльності для зміцнення конкурентних позицій. Стратегічний розвиток компанії орієнтований на створення системи, яка дозволить забезпечити стабільне зростання, ефективне використання ресурсів та максимальне задоволення потреб споживачів.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає чітко структурованого підходу до планування та реалізації цілей. Одним із ключових інструментів цього процесу є метод побудови дерева цілей (рис. 3.3).

Він дозволяє визначити основні напрями розвитку, розбиваючи їх на окремі задачі, які інтегруються у єдину систему.

Цілі підприємства мають комплексний характер, що вимагає врахування взаємозв'язків між різними напрямками.

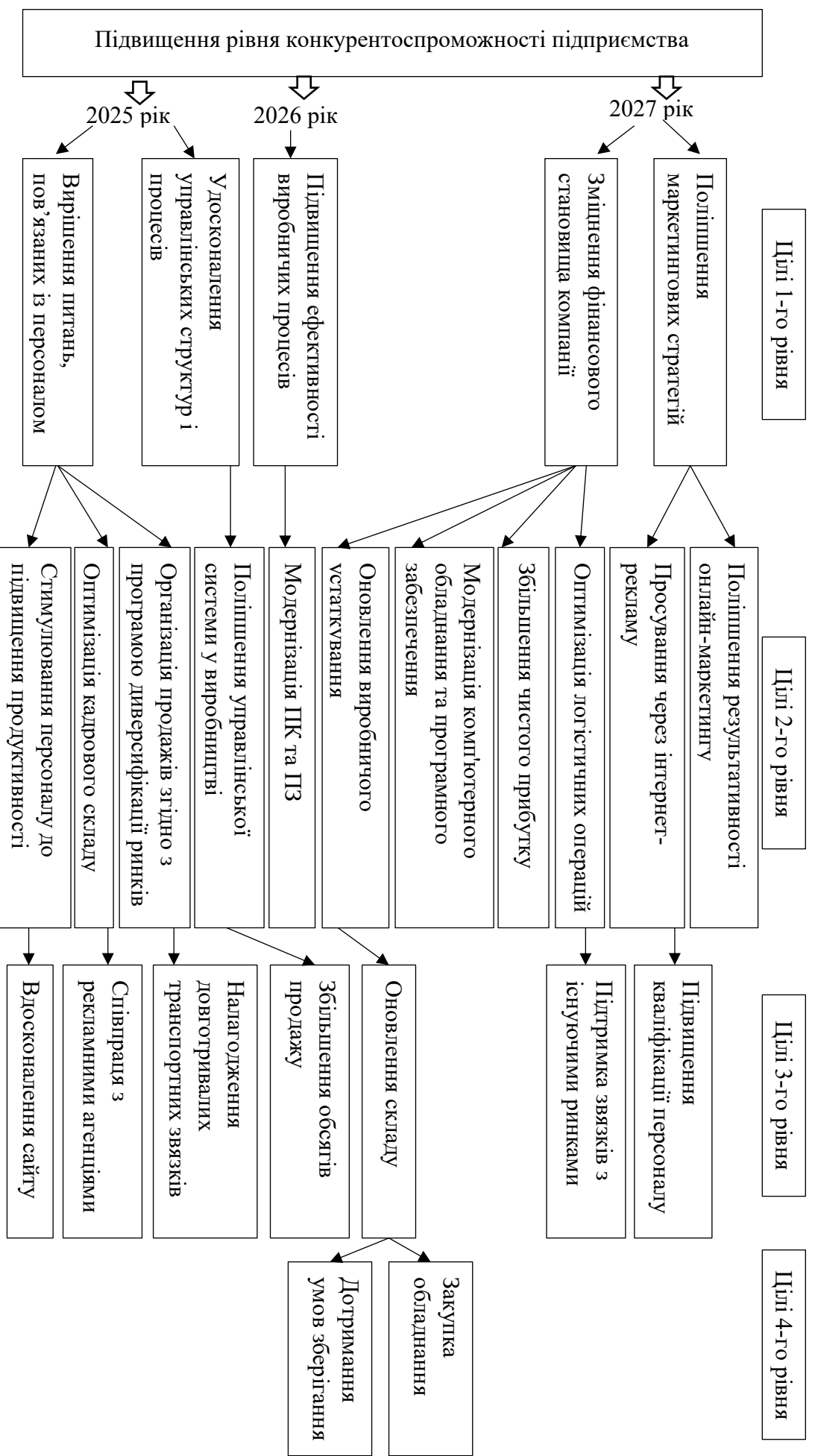


Рисунок 3.3 – Структура цілей для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» на 2025-

2027 роки

Джерело: складено автором

Основними напрямками, виділеними для досягнення стратегічних цілей ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ», є:

1. Маркетинговий – розширення каналів збуту, підвищення впізнаваності бренду, вивчення нових ринків.
2. Економічний – оптимізація фінансових потоків, зниження витрат і підвищення рентабельності.
3. Виробничий – впровадження новітніх технологій для покращення якості продукції та підвищення продуктивності.
4. Організаційно-управлінський – вдосконалення внутрішніх процесів управління та оптимізація організаційної структури.
5. Кадровий – розвиток професійних компетенцій працівників, впровадження програм мотивації.

Наприклад, впровадження енергозберігаючих технологій у виробництві знижує витрати, але потребує значних інвестицій. Це, своєю чергою, впливає на фінансові потоки та вимагає відповідного управління.

Стратегічне планування діяльності ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» базується на застосуванні сучасних методів прогнозування. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити перспективи його розвитку.

Прогнозування є важливим інструментом управління, який дозволяє визначати перспективи розвитку підприємства. Для ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» основними методами прогнозування є:

1. Екстраполяція – аналіз тенденцій змін у минулому для прогнозування майбутніх показників.
2. Метод найменших квадратів – використовується для побудови рівняння тренду та аналізу залежності показників від часу.
3. Моделі експоненційного згладжування – забезпечують точність у прогнозуванні з урахуванням впливу нових факторів.

Прогнозування обсягів реалізації базується на побудові лінійного рівняння тренду:

$$y = a + b \times t$$

$$\begin{cases} n * a + b * \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a * \sum_{i=1}^n t_i + b * \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i * t_i \end{cases} \quad (3.5)$$

В таблиці 3.7 представлено Динаміка обсягів реалізації продукції ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2021-2024 рр. які будуть основою для прогнозування на 2025-2030 рр.

Таблиця 3.7 – Зміна обсягів продажу продукції ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за 2021-2024 роки

Показник	Роки			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг продажу, тис. грн.	27702	45532	48060	41451

Джерело: складено автором

Історичні дані слугують базою для створення прогнозів. Вони відображають реальні тенденції, які можуть бути екстрапольовані на майбутнє. При цьому важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як кон'юнктура ринку, валютні коливання та економічна політика держави.

Наступним кроком після аналізу обсягів реалізації стало використання зібраних даних для побудови рівняння тренду. Це дозволяє оцінити залежність між часом і обсягами реалізації, що важливо для прогнозування.

У таблиці 3.8 представлено вихідні дані та проміжні розрахунки, необхідні для побудови рівняння тренду. Ці дані є основою для прогнозування майбутніх обсягів реалізації продукції підприємства.

На основі даних за 2021-2024 роки сформовано прогноз обсягів реалізації продукції на 2025-2029 роки. Ці дані дозволяють оцінити перспективи розвитку підприємства, враховуючи поточні тенденції ринку.

Таблиця 3.8 – Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду

Роки	t_i	y_i	t_i^2	$y_i * t_i$
2021	-3	27702	9	-83106
2022	-1	45532	1	-45532
2023	1	48060	1	48060
2024	3	41451	9	124353
Σ	0	162745	20	43775

Джерело: складено автором

Розрахунок прогнозу обсягів реалізації продукції на 2025-2029 роки виконувався на основі побудованого рівняння тренду:

$$n=4$$

$$4*a+b*0 = 162745$$

$$0*a+b*20 = 43775$$

$$a = 162745 / 4 = 40686,25$$

$$b = 43775 / 20 = 2188,75$$

Прогнозні показники дають змогу оцінити перспективи зростання підприємства та його потенціал у майбутньому.

У таблиці 3.9 представлено прогнозні показники обсягів реалізації продукції ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» на наступні п'ять років. Ці дані є важливими для стратегічного планування і враховують існуючі тенденції.

Таблиця 3.9 – Розрахунки для побудови тренду обсягів реалізації продукції ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» на 2025-2029 роки

Рік	Розрахунок прогнозних обсягів реалізації продукції, тис. грн.
2025 р.	$40686,25 + 2188,75*5 = 51630$
2026 р.	$40686,25 + 2188,75*6 = 53818,75$
2027 р.	$40686,25 + 2188,75*7 = 56007,5$
2028 р.	$40686,25 + 2188,75*8 = 58196,25$
2029 р.	$40686,25 + 2188,75*9 = 60385$

Джерело: складено автором

Прогноз свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації за умови збереження існуючих тенденцій. Це відкриває можливості для інвестицій у модернізацію виробництва та розширення ринків збуту.

Результати прогнозування дозволяють керівництву ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів. Наприклад, дані про очікуваний приріст обсягів реалізації можуть стати основою для планування додаткових інвестицій у виробничі потужності.

Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності

1. Впровадження сучасних технологій – це дозволить оптимізувати виробничі процеси, підвищити якість продукції та знизити витрати.
2. Розширення ринків збуту – акцент на експортній діяльності сприятиме збільшенню доходів підприємства.
3. Удосконалення системи управління – автоматизація бізнес-процесів забезпечить більшу гнучкість і ефективність.
4. Розвиток кадрового потенціалу – програми навчання та підвищення кваліфікації сприятимуть зростанню продуктивності праці.
5. Реалізація енергоефективних проектів – зниження витрат на енергоресурси покращить фінансові результати.

Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» базується на комплексному підході до управління, який враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники. Результати впровадження запропонованих заходів стануть основою для сталого розвитку підприємства у 2025 році та в подальшому.

ВИСНОВКИ

У рамках даного дослідження було проведено комплексний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ» за період 2022–2024 років. Основна увага була приділена вивченню фінансових, економічних та управлінських аспектів діяльності підприємства. Аналіз дозволив виявити основні проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення для підвищення конкурентоспроможності у 2025 році та наступних роках.

У роботі було визначено сутність і значення конкурентоспроможності підприємства, а також проаналізовано основні фактори її забезпечення. Представлено концептуальний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, що базується на інтеграції зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Визначено, що ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає використання сучасних методів і моделей управління.

Було обґрунтовано підходи до оцінки конкурентоспроможності та розроблено методику її аналізу. Представлено модель, яка враховує взаємодію факторів внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє виявити слабкі місця та потенціали для вдосконалення.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства показав, що баланс підприємства протягом аналізованого періоду був лише частково ліквідним. Було виявлено тенденцію до зменшення коефіцієнтів ліквідності, що вимагає посиленої уваги до управління оборотними коштами.

Фінансова стійкість підприємства протягом періоду залишалася задовільною, але залежність від позикових коштів зростала, що знижує рівень фінансової незалежності.

Аналіз прибутковості вказує на зменшення чистого прибутку з 4 956 тис. грн у 2022 році до 934 тис. грн у 2024 році. Незважаючи на це, підприємство залишається прибутковим, але потребує підвищення рентабельності через оптимізацію витрат і збільшення обсягів реалізації.

За допомогою лінійного тренду було спрогнозовано, що за умови збереження існуючих тенденцій обсяг реалізації продукції досягне 60385 тис. грн у 2029 році.

Аналіз дозволив ідентифікувати розриви між стратегічними цілями та можливостями підприємства. Виявлено, що операційний розрив становить 1258,6 тис. грн, а стратегічний – 4128,6 тис. грн.

Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності у 2025 році та наступних роках

1. Оптимізація витрат: зниження витрат на обслуговування кредитів та податкових зобов'язань через використання більш ефективних фінансових інструментів.
2. Збільшення частки власних коштів: зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Це можна досягти через залучення інвестицій та реінвестування прибутку.
3. Розширення ринку збуту: активізація маркетингових кампаній, пошук нових дистриб'юторів, освоєння нових регіонів.
4. Покращення ліквідності: збільшення обсягу грошових коштів на рахунках підприємства для забезпечення своєчасного погашення зобов'язань.
5. Інновації у виробництві: впровадження сучасних технологій, які дозволять знизити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність.

Результати аналізу можуть бути використані керівництвом підприємства для вдосконалення управлінських процесів і підвищення ефективності прийняття рішень. Зокрема:

1. Управлінські рішення: впровадження системи моніторингу ключових фінансових показників дозволить оперативно реагувати на зміни.
2. Фінансове планування: отримані дані можуть стати основою для розробки фінансової стратегії на 2025 рік і наступні роки.
3. Маркетингова політика: результати дослідження підкреслюють важливість інвестицій у рекламу та розширення присутності на ринку.

Проведений аналіз показав, що ПрАТ «КАРПАТНАФТОХІМ»А демонструє стабільну діяльність, але потребує вдосконалення фінансового управління для збереження конкурентних позицій.

Незважаючи на позитивні результати у забезпеченні ліквідності та фінансової стійкості, залежність від зовнішніх джерел фінансування є основним викликом. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність роботи підприємства, збільшити його рентабельність та зміцнити позиції на ринку.

Прогнозовані обсяги реалізації свідчать про перспективи зростання, але їх досягнення залежить від реалізації рекомендацій. Постійний моніторинг фінансових показників і гнучкість у прийнятті рішень залишаються ключовими факторами успіху.

Таким чином, отримані результати мають як наукову, так і практичну цінність і можуть бути використані для формування стратегії розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків, Б. М., Кузьмін, О. Є., & Чуприна, С. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий світ-2000», 2018.
2. Белов, А. І. Інноваційні технології управління конкурентоспроможністю підприємства. Монографія. Київ: НАУ, 2019.
3. Біла, С. О. Стратегії розвитку конкурентних переваг підприємства: теоретико-практичні аспекти. Економіка і організація управління, 2021, №4, С. 38-44.
4. Бондаренко, Г. В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Науковий журнал «Економічний вісник», 2016, №3, С. 21-26.
5. Васильєва, Н. В. Управління підприємством: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
6. Вахненко, Т. О. Конкурентоспроможність підприємств: методологія оцінки та механізми підвищення. Економіка та держава, 2018, №6, С. 41-47.
7. Гаращук, Т. А. Формування ефективних механізмів управління підприємством. Монографія. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2019.
8. Герасименко, І. А., & Мельник, О. Г. Управлінські рішення в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Журнал «Актуальні проблеми економіки», 2017, №2, С. 24-29.
9. Гончарук, А. Г. Конкурентоспроможність підприємств: теорія та практика. Одеса: ОНЕУ, 2018.
10. Даниленко, Л. І. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації. Журнал «Економіка та управління», 2016, №5, С. 12-18.
11. Донець, Л. В. Конкурентоспроможність: Навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2017.

12. Євтушенко, В. І. Ефективність управління підприємством: сучасні підходи та рішення. Київ: Центр учбової літератури, 2021.
13. Жилінська, О. І., & Кравченко, Л. О. Теорія та практика конкурентоспроможності підприємства. Економічна наука, 2019, №3, С. 30-37.
14. Іваненко, Р. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств через інноваційні підходи. Економічний вісник Донбасу, 2016, №4, С. 45-50.
15. Калачова, І. В. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Київ: Інститут економіки промисловості, 2020.
16. Карпова, О. І. Системний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Журнал «Економічний дискурс», 2021, №2, С. 18-25.
17. Климко, Г. М., & Шевченко, О. М. Конкурентоспроможність підприємств у глобальній економіці. Київ: КНЕУ, 2018.
18. Коваль, Н. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2019.
19. Козловський, В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Монографія. Львів: Видавничий дім «Світ», 2020.
20. Колесник, О. О. Маркетингові аспекти конкурентоспроможності. Вісник Одеського національного університету, 2017, №1, С. 34-39.
21. Коробченко, Л. О. Стратегічне управління підприємством. Харків: Видавництво «Основа», 2016.
22. Кузьмін, О. Є., & Петренко, С. В. Ефективне управління підприємствами в умовах конкурентного середовища. Монографія. Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2018.
23. Литвин, І. Г., & Сидоренко, Т. В. Інструменти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. Журнал «Фінансово-економічні дослідження», 2021, №2, С. 58-65.
24. Ляшенко, О. І. Системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Донецьк: НАН України, 2019.

25. Макаренко, Ю. О. Інноваційні методи управління конкурентоспроможністю підприємств. Вісник економічної науки України, 2016, №5, С. 21-28.
26. Мельник, В. А. Ефективні підходи до управління конкурентними перевагами підприємства. Економіка і регіон, 2017, №4, С. 33-40.
27. Михайлов, С. В. Конкурентоспроможність в умовах ринку. Київ: Альтерпрес, 2020.
28. Мокій, О. І., & Сорокіна, О. В. Управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств. Монографія. Львів: Вид-во Львівського університету, 2018.
29. Ніколаєнко, Н. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств через стратегічний менеджмент. Економічний часопис, 2019, №7, С. 15-22.
30. Онищенко, В. С., & Пащенко, А. В. Конкурентоспроможність підприємства: системний підхід. Журнал «Економіка підприємств», 2017, №3, С. 22-28.
31. Орлова, Т. В. Механізми підвищення ефективності підприємств в умовах конкуренції. Київ: Видавничий дім «Стилос», 2016.
32. Павленко, А. Ф., & Семененко, І. І. Управління підприємством: сучасні підходи. Київ: Академія, 2019.
33. Пилипенко, С. А. Конкурентні стратегії в управлінні підприємством. Харків: ХНЕУ, 2021.
34. Плотнікова, М. О. Інструменти стратегічного менеджменту в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Економічний часопис-XXI, 2018, №6, С. 42-48.
35. Подольський, В. М. Основи конкурентоспроможності: Навчальний посібник. Київ: Либідь, 2020.
36. Поліщук, Ю. Системи управління підприємствами: методологічні аспекти. Монографія. Київ: НАУ, 2019.

37. Попов, С. О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. Вісник економічної науки, 2018, №2, С. 28-33.
38. Пустовіт, В. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти. Економічна теорія, 2017, №5, С. 12-18.
39. Радченко, Г. В. Інновації як механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ДонНТУ, 2016, №3, С. 20-25.
40. Романенко, А. І. Економіка підприємства: сучасні концепції. Київ: КНЕУ, 2018.
41. Савченко, М. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Економічний вісник, 2021, №2, С. 35-41.
42. Сидоренко, В. Г. Конкурентоспроможність підприємств в умовах економічних викликів. Київ: НАУ, 2019.
43. Сичова, О. В. Сучасні методи управління конкурентними перевагами підприємств. Вісник економічних досліджень, 2017, №1, С. 18-24.
44. Соколенко, О. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020.
45. Степаненко, Т. Г. Управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Економічна політика, 2021, №3, С. 45-50.
46. Сухарєв, О. С. Механізми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. Економічний форум, 2018, №6, С. 22-30.
47. Ткаченко, В. М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія», 2019.
48. Устименко, О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю. Журнал «Менеджмент і економіка», 2018, №4, С. 18-25.
49. Федорченко, С. Г. Конкурентні стратегії в умовах глобалізації. Монографія. Київ: Академія наук України, 2017.

50. Харченко, О. П., & Іванова, С. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств. Журнал «Актуальні проблеми менеджменту», 2016, №7, С. 33-39.

51. Циганков, С. С. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Харків: ХНЕУ, 2020.

52. Черненко, Л. В. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах конкуренції. Київ: Центр учбової літератури, 2021.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6	5
первісна вартість	1001	12	12
накопичена амортизація	1002	6	7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	82	379
Основні засоби	1010	7086	5263
первісна вартість	1011	14100	15003
знос	1012	7014	9740
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		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7175	5647
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12615	6441
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	9118	3782
Товари	1104		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11667	17933
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	47	702
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3738	3731
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	766	2788
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	13	157
Інші оборотні активи	1190	282	48
Усього за розділом II	1195	29128	31801
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	36302	37448

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	420	420
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24083	22545
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	24503	22965
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	613	777
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1395	2976
розрахунками з бюджетом	1620	414	915
у тому числі з податку на прибуток	1621	71	667
розрахунками зі страхування	1625	322	177
розрахунками з оплати праці	1630	1108	538
одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	7948	9101
Усього за розділом III	1695	11186	13706
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	36302	37448

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64838	37752
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	45532	27702
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1611	1599
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	14872	8684
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		36
Разом доходи	2280	66449	39352
Разом витрати	2285	60404	36422
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	6045	2930
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Дохід з податку на прибуток	2300	1089	528
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	4956	2402
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього 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		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
Разом	2550		

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		

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5	4
первісна вартість	1001	12	12
накопичена амортизація	1002	7	8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	379	159
Основні засоби	1010	5263	7166
первісна вартість	1011	15003	19164
знос	1012	9740	11998
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		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5647	7330
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6441	11404
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	3782	5867
Товари	1104		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17933	12198
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	702	1774
у тому числі з податку на прибуток	1136		756
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3731	5660
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2788	1703
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	157	208
Інші оборотні активи	1190	48	217
Усього за розділом II	1195	31801	33163
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	
Баланс	1300	37448	40493

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	420	420
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22545	22868
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	22965	23288
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	777	776
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		8000
товари, роботи, послуги	1615	2976	825
розрахунками з бюджетом	1620	915	250
у тому числі з податку на прибуток	1621	667	
розрахунками зі страхування	1625	177	335
розрахунками з оплати праці	1630	538	672
одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	9101	6348
Усього за розділом III	1695	13706	16429
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	37448	40493

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попере днього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70008	64838
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	48060	45532
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	313	1611
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	19894	14872
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	35	
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	824	
Разом доходи	2280	70356	66449
Разом витрати	2285	68778	60404
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1579	6045
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Дохід з податку на прибуток	2300	284	1089
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1294	4956
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього 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		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
Разом	2550		

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		

Керівник

Головний бухгалтер

ДОДАТОК Д

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4	4
первісна вартість	1001	12	12
накопичена амортизація	1002	8	8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	159	3524
Основні засоби	1010	7166	5715
первісна вартість	1011	19164	20118
знос	1012	11998	14404
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		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7330	9241
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11404	10116
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	5867	4784
Товари	1104		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12198	17816
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	1774	1169
у тому числі з податку на прибуток	1136	756	756
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5660	4055
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1703	777
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	208	54
Інші оборотні активи	1190	217	161
Усього за розділом II	1195	33163	34147
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	40493	43388

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	420	420
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22868	23802
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	23288	24222
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	776	1019
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8000	5500
товари, роботи, послуги	1615	825	3385
розрахунками з бюджетом	1620	250	563
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	335	426
розрахунками з оплати праці	1630	672	1602
одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	6348	6671
Усього за розділом III	1695	16429	18147
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	40493	43388

Керівник

Головний бухгалтер

* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років

ДОДАТОК Е

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52847	70008
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	41451	48060
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2387	313
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	11467	19894
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		35
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1381	824
Разом доходи	2280	55233	70356
Разом витрати	2285	54299	68778
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	934	1579
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Дохід з податку на прибуток	2300		284
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	934	1294
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попередн ього 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		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500		
Витрати на оплату праці	2505		
Відрахування на соціальні заходи	2510		
Амортизація	2515		
Інші операційні витрати	2520		
Разом	2550		

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		

Керівник

Головний бухгалтер

* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років