

**ХАРКІВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет «Бізнес-управління»
Кафедра економіки та права**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему
«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ»**

Виконав:

студент 2 курсу групи БУ-61
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
спеціальність 051 – Економіка
освітня програма «Економіка та
управління бізнесом»
Бакланов Максим Геннадійович

Керівник:

Іванова Ольга Анатоліївна,
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент:

Михайлова Олена Валентинівна,
кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки та бізнесу
Державний біотехнологічний університет

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

Факультет «Бізнес-управління»

Кафедра економіки та права

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) другий (магістерський)

Спеціальність 051 - Економіка

Освітня програма «Економіка та управління бізнесом»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри
економіки та права
доц. Ліна РУБАН

“ _____ ” _____ 2024 року

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

Бакланов Максим Геннадійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Формування конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності»

керівник роботи Іванова Ольга Анатоліївна, канд. екон .наук, доцент

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

затверджені наказом по університету від «20» травня 2024 року №31/1

2. Строк подання студентом роботи «27» січня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У першому розділі: проаналізувати сутність дефініцій «конкурентоспроможність» та «конкурента позиція підприємства»; охарактеризувати фактори екзогенного та ендогенного впливу; специфіку формування конкурентної позиції в умовах невизначеності; методичні підходи до її оцінки

У другому розділі: надати загальну характеристику досліджуємого підприємства; провести діагностику результатів фінансово-економічної діяльності та оцінку його конкурентної позиції


У третьому розділі: зробити SWOT-аналіз підприємства в умовах невизначеності та надати конкретизовані рекомендації щодо покращення його конкурентної позиції; розрахувати прогнозні оцінки впливу впровадження рекомендацій (нового продукту) на конкурентну позицію підприємства на національному ринку з урахуванням фактору невизначеності.

4. План виконання роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір студентом теми кваліфікаційної (магістерської) роботи і подання заяви на кафедру; затвердження тем і призначення наукових керівників; складання і затвердження індивідуальних завдань на виконання кваліфікаційної (магістерської) роботи
2	Підготовка вступу і розділу 1 кваліфікаційної (магістерської) роботи
3	Підготовка розділу 2 кваліфікаційної (магістерської) роботи
4	Підготовка розділу 3 кваліфікаційної (магістерської) роботи, висновків і переліку використаних джерел
5	Попередній розгляд кваліфікаційної (магістерської) роботи на комісії від кафедри
6	Подання студентом завершеної кваліфікаційної (магістерської) роботи науковому керівнику для перевірки на плагіат та оформлення відгуку
7	Доопрацювання роботи, прийняття кафедрою рішення про допуск роботи до захисту в Екзаменаційній комісії, оформлення та рецензування
8	Захист кваліфікаційної (магістерської) роботи в Екзаменаційну комісію і присвоєння випускникам кваліфікації

5. Дата видачі завдання _____ 2024 р.

Студент



 підпис
Максим Бакланов

ім'я, прізвище

Керівник роботи

 підпис
Ольга Іванова

ім'я, прізвище

АНОТАЦІЯ

Бакланов Максим

Формування конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності

Кількісна характеристика роботи: обсяг: 74 стор., таблиць: 20; рис.: 7; список використаних джерел: 63 на 7 стор., додатки -3.

Актуальність. У сучасному висококонкурентному та динамічному ринковому середовищі формування конкурентної позиції є одним із ключових завдань для забезпечення сталого розвитку підприємств. Це завдання має особливу актуальність для підприємств агропромислового комплексу, таких як ТОВ «Нововодолажський масло-жировий комбінат», діяльність якого значною мірою залежить від зовнішніх чинників, зокрема коливань вартості ресурсів та впливу державної політики. Ефективне управління конкурентною позицією дозволяє підвищити стійкість підприємства до ризиків, зміцнити його конкурентоспроможність і забезпечити динамічний розвиток на ринку.

Короткий огляд змісту. У першому розділі розкрито теоретичні підходи до дефініції «конкурентна позиція підприємства». Розглянуто специфіку сучасного стану економіки, яка характеризується переходом від VUCA-світу до BANI-світу. Висвітлено чинники підтримки конкурентної позиції в умовах невизначеності, а також методичні підходи до її оцінки. У другому розділі проаналізовано організаційну та фінансово-економічну діяльність підприємства і здійснено оцінку його конкурентної позиції. У третьому розділі представлено результати SWOT-аналізу підприємства в умовах невизначеності та надано рекомендації щодо покращення його конкурентної позиції. Побудовано прогностичні оцінки впливу впровадження нового продукту на конкурентну позицію (збільшення виручки, ринкової частки, рентабельності тощо). Зроблено висновок про важливість системного підходу до формування конкурентної позиції в умовах невизначеності, зокрема через стратегічне управління ресурсами, гнучкість у прийнятті рішень та вдосконалення інноваційних і маркетингових стратегій.

Реальність пропозицій. Конкретизовано напрямки формування конкурентної позиції підприємства з урахуванням фактору невизначеності.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення кваліфікаційної роботи було оприлюднено у тезах доповіді: Бакланов, М.Г., Іванова, О.А. (2024). Проблематика формування конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 96-99.

Ключові слова: конкуренція; конкурентна позиція підприємства; економічна невизначеність; підприємство; стратегія розвитку; ринкова динаміка.

ANNOTATION

Baklanov Maksym

Formation of the competitive position of the enterprise under conditions of uncertainty

Quantitative characteristics of the work: volume: 74 pages, tables: 20; figures: 7; list of used sources: 63 on 7 pages, applications -3.

Topicality. In today's highly competitive and dynamic market environment, the formation of a competitive position is one of the key tasks for ensuring the sustainable development of enterprises. This task is of particular relevance for enterprises of the agro-industrial complex, such as «Novovodolazhsky Oil and Fat Plant» LLC, whose activities largely depend on external factors, in particular fluctuations in the cost of resources and the impact of government policy. Effective management of the competitive position allows to increase the enterprise's resistance to risks, strengthen its competitiveness and ensure dynamic development in the market.

A brief overview of the content. The first section describes theoretical approaches to the definition of «competitive position of an enterprise». The specifics of the current state of the economy, characterized by the transition from the VUCA-world to the BANI-world, are considered. The factors of maintaining a competitive position in the face of uncertainty, as well as methodological approaches to its assessment are highlighted. The second section analyzes the organizational, financial and economic activities of the enterprise and assesses its competitive position. Forecast estimates of the impact of the introduction of a new product on the competitive position (increase in revenue, market share, profitability, etc.) are made. It is concluded that a systematic approach to the formation of a competitive position in the face of uncertainty is important, in particular through strategic resource management, flexibility in decision-making, and improvement of innovation and marketing strategies.

The reality of the proposals. The directions of formation of the competitive position of the enterprise, taking into account the factor of uncertainty, are specified.

Approbation of research results. Some provisions of the qualification work were published in the abstracts: Baklanov, M.G., Ivanova, O.A. (2024). Problems of forming a competitive position of an enterprise in conditions of uncertainty. *Mechanisms for ensuring sustainable economic development: problems, prospects, international experience*: materials of the V International Scientific and Practical Conference, November 01, 2024: DBTU, 2024. C. 96-99.

Keywords: competition; competitive position of the enterprise; economic uncertainty; enterprise; development strategy; market dynamics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	9
1.1. Поняття конкурентної позиції підприємства: сутність, критерії та фактори впливу.....	9
1.2. Особливості формування конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентної позиції підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
2.1. Загальна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	33
2.3. Оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	50
3.1. Діагностика конкурентної позиції підприємства на національному ринку в умовах невизначеності.....	50
3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентної позиції підприємства.....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах невизначеності, спричиненої економічною нестабільністю, глобальними кризами та змінами у ринковому середовищі, підприємства змушені адаптувати свої стратегії для збереження та зміцнення конкурентних позицій. Важливими факторами успіху стають гнучкість управління, інноваційність, ефективне використання ресурсів і стратегічне планування. Дослідження механізмів формування конкурентних переваг в умовах невизначеності є актуальним для забезпечення стійкого розвитку підприємств та їх адаптації до сучасних викликів.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної позиції підприємства (КПП).

Предметом дослідження є інструменти, методи та підходи до формування КПП в умовах невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення теоретичних і практичних підходів до формування КПП в умовах невизначеності, а також розробка рекомендацій для ТОВ «Нововодолажський масло-жировий комбінат» щодо підвищення його позиції серед конкурентів на ринку.

В процесі реалізації мети дослідження передбачено виконання наступних завдань:

охарактеризувати сутність дефініції «конкурентна позиція підприємства», «конкурентоспроможність підприємства»;

дослідити теоретичні засади формування конкурентної позиції підприємства;

охарактеризувати сутність фактору невизначеності та визначити особливості діяльності підприємств в умовах невизначеності;

провести аналіз КПП та діяльності досліджуємого підприємства (ТОВ «НЖК»);

сформулювати практичні рекомендації щодо формування стратегічних напрямів вдосконалення КПП в умовах невизначеної та обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, системного підходу, методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз), а також графічний і статистичний методи для обробки даних.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становили наукові публікації зарубіжних та українських науковців, що займалися проблематикою КПП та конкурентоспроможності; матеріали періодичних видань, наукових конференцій, монографії, електронні видання, звітність досліджуємого підприємства.

Наукова новизна полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методологічних і практичних підходів до формування КПП в умовах економічної невизначеності. Зокрема, запропоновано напрямки удосконалення КПП шляхом інтеграції результатів SWOT-аналізу, кількісних методів оцінки та впровадження нового продукту, який відповідає галузевій специфіці та актуальним трендам агропромислового ринку, зокрема орієнтації на здорове харчування і сталий розвиток.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Ключові положення представлено на Міжнародній науково-практичній конференції. «Механізм забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (01 листопада 2024р. м. Харків, ДБТУ) у доповіді «Проблематика формування КПП в умовах невизначеності».

Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3-х розділів, висновків за розділами, загального висновку, списку використаних джерел із 63 найменувань, 4-х додатків, 22 таблиці, 4 рис.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Поняття конкурентної позиції підприємства: сутність, критерії та фактори впливу

В умовах високодинамічного та глобалізованого ринкового середовища ключовим критерієм ефективності функціонування підприємства є його позицією серед конкурентів на ринку. Конкурентна позиція підприємства (КПП) визначає його місце на ринку відносно інших учасників галузі та відображає здатність підприємства ефективно функціонувати, забезпечуючи довготривалу конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність має умовний характер, оскільки її рівень та специфіка залежать як від контексту, у якому функціонує підприємство, так і від динаміки зовнішнього середовища. Продукція або послуги, що демонструють високу конкурентоспроможність на одному ринку, можуть втратити свою привабливість на іншому через відмінності в попиті, рівні технологічного розвитку, економічних умовах, культурних традиціях або регуляторних обмеженнях.

Категорії конкурентоспроможності та КПП є предметом чисельних наукових досліджень, де конкурентоспроможність розглядається як багатовимірна категорія, що враховує об'єктивні характеристики продукції або послуг, а також взаємодію між виробниками, споживачами та конкурентним середовищем [1,с.12-17]. Вагомий внесок у формування теорії конкурентоспроможності зробили: М. Портер (концепції «п'яти сил конкуренції» та «алмазна модель») [2], П. Друкер (дослідження стратегічного управління)[3], Г. Гемел та К. Прахалад (поняття *core competencies*) [4], а також А. Чендлер, який проаналізував історичний розвиток корпоративних стратегій (становлення КПП)

[5]. КПП є однією з ключових характеристик, яка відбиває його становище на ринку щодо основних конкурентів. Вона відображує здатність підприємства досягати високого рівня конкурентоспроможності завдяки оптимальному використанню внутрішніх ресурсів і адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Підходи до дефініції конкурентна позиція підприємства представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Морфологічний аналіз дефініції «конкурентна позиція підприємства» (КПП) узагальнено на основі [5,6,7,8]

Підхід/автор	Позиція	Ознака	Просторові та поведінкові індикатори
1	2	3	4
<i>Продуктовий</i> М. Портер [2] Ф. Котлер [6] М. Корінько [7, с.2-5]	Ринково-галузева позиція з просторовим виміром та об'єктно-економічною оцінкою	Географічний масштаб доступу до продуктивних ринків (глобальний, регіональний, національний, місцевий, сегментарний); Частка ринку (обсяги продажів); Динаміка зростання обсягів продажів; Витрати на зміну постачальника для споживачів (ступінь контролю над споживачами)	Рівень освоєння нових ринків; Стабільність частки ринку Здатність підтримувати високий рівень лояльності клієнтів
<i>Ресурсний</i> Б. Андрушків [8, с. 198–203] Дж. Барні [9, с.1231–1241] З. Григорова [10,с.126-130] О. Янковий [11]	Конкурентна позиція фірми	Географічний масштаб доступу до ресурсів; Витрати переключення у постачальників (влада над постачальниками); Залежність від ключових постачальників; Витрати переключення на нових постачальників.	Стабільність постачань ресурсів Рівень диверсифікації постачальників Ефективність використання ресурсів.

Продовження таблиця 1.1

1	2	3	4
<p><i>Галузевий</i></p> <p>Hamel & Prahalad [4] А. Воронкова [12, с.133-137] Ж. Крючкова [13, с.49-53] Т. Власенко, В. Краля та М. Драчевський [14, с.130-138] Т. Білоусько [15, с.50-57]</p>	<p>Репутаційна позиція (когнітивний вимір, суб'єктно-емоційна оцінка)</p>	<p>Стратегічний рівень активів Продуктивність праці Рівень витрат виробництва Рівень диференціації продукції/послуг Розгалуженість партнерських відносин (інтеграція та кооперація)</p>	<p>Частота позитивних згадок у професійній спільноті Рівень довіри до бренду серед клієнтів і партнерів Інтеграція у міжнародні галузеві об'єднання</p>
<p><i>Репутаційний</i></p> <p>І. Акімова, М. Корж та І. Чуб [16] О. Буряченко, Л. Ткачук та Н. Коваль [17]</p>	<p>Поведінкова позиція (дієвий вимір, динамічна оцінка)</p>	<p>У галузі (серед професіоналів) У клієнтів; У бізнес-партнерів У суспільстві</p>	<p>Рівень довіри серед громадськості Відгуки бізнес-партнерів і клієнтів Залученість підприємства у соціальні проекти</p>
<p><i>Конкурентний</i></p> <p>Е. Цибульська [18] В. Мацигура [19, с.98-102] А. Гриньов та В. Шульженко [20]</p>	<p>Візійна позиція (ціннісно-цільовий вимір, управлінська оцінка)</p>	<p>Чутливість до змін Активність поведінки (проактивна, активна, адаптивна, реактивна)</p>	<p>Швидкість реагування на зміни ринку Наявність дієвих антикризових стратегій Частота ініціатив для покращення ринкової позиції</p>
<p><i>Управлінський</i></p> <p>П. Друкер [3] Н. Євтушенко та Т. Пільник [21, с. 30-31] О. Чумак, О. Соловійова та О. Петровський [22, с.78]</p>	<p>Управлінська позиція, що націлена на стратегічне керування КПП</p>	<p>Формалізація та перегляд стратегічних орієнтирів (місія, візія, стратегічні цілі) Сформованість організаційної культури Виявлення та усвідомлення ціннісного профілю ключових стейкхолдерів</p>	<p>Рівень інтеграції стратегічних цілей у діяльність Здатність формувати інноваційний імідж підприємства Сприйняття підприємства основними стейкхолдерами</p>

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища формування КПП залежить від комплексу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів (рис. 1.1).

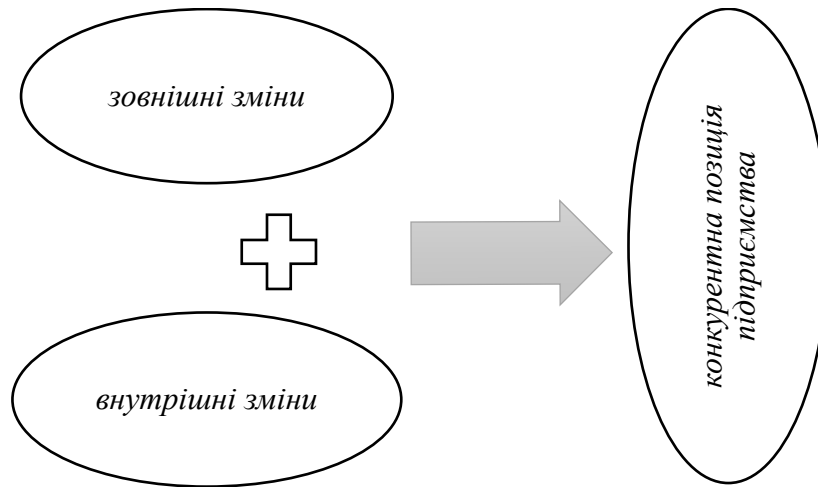


Рис. 1.1 - Фактори формування конкурентної позиції підприємства

Джерело: сформовано автором

Конкурентна позиція підприємства формується під впливом численних зовнішніх та внутрішніх факторів, що забезпечують можливість досягнення високого рівня конкурентоспроможності. До зовнішніх (екзогенних) факторів належать:

- зміни у споживчих вподобаннях;
- макроекономічні тенденції;
- інновації у сфері технологій;
- процеси глобалізації;
- зростаюча конкуренція на міжнародних ринках.

Внутрішні (ендогенні) чинники включають:

- якість управління;

інноваційну активність;
ефективність використання ресурсів;
стратегічне планування.

КПП формується на різних рівнях (міжнародному та національному) і це можуть зовсім різні позиції. На національному рівні КПП визначається внутрішніми чинниками, такими як економічна політика держави, податкове та регуляторне середовище, рівень розвитку національної інфраструктури, доступ до ресурсів і ринків, а також підтримка підприємництва. Сприйняття підприємства на національному рівні може бути залежним від локальної конкуренції, споживчих уподобань, соціально-культурних особливостей та історії бренду на внутрішньому ринку. Формування КПП на міжнародному рівні залежить від глобальних трендів, геополітичної ситуації, міжнародних економічних альянсів і наявних торговельних угод. Ми поділяємо наукову думку авторів [23], що «міжнародні аспекти КПП обумовлюються зовнішніми факторами, що мають джерело поза межами національної економіки. Серед них ключову роль відіграють глобальні економічні умови, динаміка і специфіка міжнародних ринків та регуляторні інструменти» [23, с.26-30].

У науковій літературі та джерелах термінологія, пов'язана з формуванням КПП, використовується з різними акцентами, зокрема через дефініції «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність». КПП визначається як «поточна перевага підприємства над конкурентами, яка базується на комплексі чинників і потребує постійного вдосконалення. Це сукупність елементів, що забезпечують рівень конкурентоспроможності, але водночас вимагають системного аналізу та адаптування до відмінностей у ринковому середовищі» [24, с. 68-71].

Проведення порівняльного аналізу зазначених дефініцій є необхідним для глибшого розуміння їх сутності, взаємозв'язків та відмінностей. Такий аналіз дозволяє виявити ключові аспекти їхнього застосування в практиці управління

конкурентною позицією підприємства. Узагальнені результати порівняльного аналізу представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. - Порівняльний аналіз дефініцій за ключовими ознаками

Критерій	Конкурентоспроможність	Конкурентна перевага	Конкурентна позиція
1	2	3	4
<i>Визначення</i>	Здатність підприємства максимально конкурувати на ринку, справджуючи споживчі вимоги найкраще за інших	Унікальні характеристики або ресурси підприємства, які забезпечують йому перевагу над конкурентами	Положення підприємства на ринку відносно конкурентів, що характеризує його силу та можливості
<i>Фокус</i>	Загальна здатність до ефективної діяльності на ринку	Конкретні аспекти, які роблять підприємство кращим за інших	Поточне становище підприємства у конкурентному середовищі
<i>Просторовий вимір</i>	Охоплює всі ринки, на яких діє підприємство.	Орієнтована на окремі аспекти продукту, послуги або стратегії	Конкретний ринок або галузь
<i>Тривалість</i>	Довгострокова характеристика	Може бути короткостроковою або довгостроковою, залежно від джерела	Динамічний стан, що змінюється залежно від дій конкурентів і самого підприємства
<i>Масштаб</i>	Широкий (охоплює ресурси, продукцію, стратегії, технології тощо)	Вузький (спрямовання на унікальний елемент або процес)	Відносний (залежить від аналізу ринку та дій конкурентів)
<i>Зв'язок із стейкхолдерами</i>	Охоплює інтереси всіх зацікавлених сторін (споживачів, інвесторів, працівників)	Орієнтована на споживачів або партнерів	Пов'язана з оцінкою конкурентів та ринку
<i>Методи оцінки</i>	Інтегральні показники: фінансова стійкість, частка ринку, задоволеність споживачів	Аналіз ключових компетенцій та унікальних активів	Порівняльний аналіз ринку та конкурентів
<i>Приклади</i>	Висока якість продукції, низька собівартість, ефективне управління	Винятковий сервіс, унікальний патент, технологічна інновація	Лідер ринку, нішевий гравець, претендент на ринку

Джерело: узагальнено на основі [12, 13, 14, 15,16,17]

Таким чином, видно, що дефініції є взаємопов'язаними, але відображають різні аспекти діяльності підприємства. Конкурентоспроможність характеризує загальну здатність підприємства ефективно конкурувати, конкурентна перевага акцентується на унікальних рисах, що забезпечують перевагу, а КПП визначає місце підприємства серед конкурентів у конкретному ринковому середовищі. Ми підтримуємо трактування Є. Цибульської, що конкурентоспроможність слід розглядати як «здатність утворювати в поточному періоді та в довгостроковій перспективі вищу ефективність виробництва та економічну вигідність реалізації товарів порівняно з конкурентами» [18; 19, с. 98-102].

Крім того, важливо окреслити, що таке поглиблене розуміння відмінностей між конкурентною перевагою та конкурентоспроможністю допомагає підприємствам формувати власний стратегічний підхід до розвитку їх потенціалу. Розуміння того, що конкурентна перевага може бути динамічною (короткостроковою) або сталою (довгостроковою) впливає на стратегії її підтримання. Конкурентоспроможність, у свою чергу, виступає як узагальнююча, тобто інтегральна характеристика, яка відбиває здатність підприємства ефективно функціонувати у ринкових умовах і утримувати свою конкурентну позицію.

1.2. Особливості формування конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності

Сучасне бізнес-середовище перебуває у стані максимальної турбулентності, що зумовлено геополітичними конфліктами, економічними кризами, технологічними проривами та глобальними викликами, такими як пандемії або зміни клімату. Економіка України в цих умовах також стикається з високим рівнем невизначеності, який суттєво впливає на КПП.

Економічна невизначеність визначається як «стан економіки, за якого ключові показники, тенденції та майбутній розвиток є непередбачуваними, а суб'єкти господарювання стикаються з браком інформації для прийняття обґрунтованих рішень через вплив зовнішніх і внутрішніх чинників» [25, с.26-32].

Максимальна невизначеність виникає у випадках, коли:

відсутні чіткі прогнози щодо макроекономічних змін, таких як коливання валютного курсу, інфляція чи динаміка ВВП;

рівень ризиків для бізнесу значно перевищує середньостатистичні значення через кризові явища;

геополітичні кризи, включаючи війну, суттєво трансформують структуру економіки, споживчий попит і доступність ринків;

наявність регуляторних змін, які не дозволяють бізнесу довгостроково планувати діяльність.

За висновками З. Галушко, сучасний період відзначається переходом від концепції VUCA-світу (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність) до BANI-світу (крихкість, тривога, нелінійність, незрозумілість), що додає нових вимірів до поняття економічної невизначеності. У цих умовах «невизначеність означає не лише ймовірність раптових і несподіваних подій, а й неможливість спрогнозувати майбутній розвиток на основі минулого досвіду або тенденцій попередніх періодів» [26, с.26-32].

Такий стан значно ускладнює процес управління підприємствами та потребує інтеграції нових підходів до формування його конкурентної позиції. КПП в умовах невизначеності є важливим аспектом довгострокової стабільності та розвитку.

В умовах невизначеності підприємствам для забезпечення дієвої КПП доцільно зосереджуватись на формуванні гнучких стратегій, які дозволяють адаптуватися до швидких змін ринкового середовища.

Основними елементами підтримки КПП (рис. 1.2) в таких умовах виступають такі чинники, як:



Рис. 1.2 - Чинники підтримки КПП в умовах невизначеності

Джерело: сформовано автором

проактивне управління ризиками, що передбачає здатність підприємства передбачати можливі ризики та розробляти стратегії їхнього мінімізації до того, як вони вплинуть на бізнес; *диверсифікація джерел доходів і постачальників* (підприємства повинні зменшувати залежність від обмеженої кількості клієнтів, ринків чи постачальників. Це сприяє стійкості до коливань у зовнішньому середовищі, знижує ризики та створює можливості для використання нових ринкових ніш); *інноваційність та технологічна адаптація* (у періоди невизначеності підприємства повинні впроваджувати інноваційні підходи, адаптувати технології, а також шукати нові способи створення вартості. Це

дозволяє залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах); *розвиток людського капіталу; стійких відносин із усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами)*, що є основою для підтримки конкурентної позиції навіть за несприятливих умов; *постійне вивчення дій конкурентів*, змін у ринковій динаміці та споживчих трендів допомагає оперативно реагувати на виклики, а також передбачати нові можливості та загрози.

Формування КПП в умовах невизначеності передбачає врахування низки специфічних факторів. По-перше, ключовим завданням є розробка стратегій, які забезпечують гнучкість підприємства до змін зовнішнього середовища. Це включає застосування інструментів стратегічного планування, які дозволяють оцінити можливі сценарії розвитку подій, а також передбачити ризики та їх вплив на діяльність підприємства.

В. Щербак та О. Щербак зазначають, що «невизначеність виникає за умов, коли існують чинники, результати дій яких непередбачені, а ступінь їхнього можливого впливу на діяльність підприємства є невідомим. Це обумовлено неповнотою або неточністю доступної інформації» [26, с. 156-161].

Однією з ключових особливостей формування КПП в умовах невизначеності є необхідність балансування між короткостроковими та довгостроковими цілями. Короткострокові цілі дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність діяльності, тоді як довгострокові спрямовані на забезпечення стійкості конкурентної позиції та стратегічного розвитку підприємства - це, по-друге [27].

Автори [27; 28, с.149-154] пропонують розділяти невизначеність на два типи: незрозумілість та фундаментальну невизначеність. У першому випадку майбутнє може бути досліджено, але необхідно враховувати обмеженість пізнавальних можливостей людини. Фундаментальна невизначеність, натомість, передбачає не лише відсутність знань про майбутнє, а й неможливість його пізнання через нестачу необхідної інформації та складність самого середовища.

В. Решетило та Ю. Федотова виокремлюють три основні передумови виникнення невизначеності:

«складність економічної системи, яка має мінливу структуру та внутрішні суперечності.

стохастичні (ймовірні) фактори, що є наслідком впливу природних і соціальних явищ.

природно-кліматичні умови та структура матеріальних і духовних вимог суспільства, що можуть бути окреслені лише з умовною ймовірністю» [28, с.149-154].

Таким чином, невизначеність є багатогранним явищем, яке впливає на діяльність підприємств, вимагаючи адаптивних стратегій та системного аналізу для збереження конкурентних позицій.

Сучасні підходи до формування КПП акцентують увагу на важливості інноваційного потенціалу підприємства, особливо в умовах невизначеності. Як зазначають дослідники [29; 30; 31], інновації стають ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг навіть за умов нестабільності ринку. Інноваційність підприємства включає впровадження технологічних нововведень, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток організаційної культури, а також інтеграцію цифрових рішень.

Автори [31, с. 96-99] підкреслюють, що «вищий рівень невизначеності в процесі ухвалення господарських рішень призводить до збільшення ступеня ризику господарської діяльності. Таким чином, невизначеність характеризується ступенем ризиковості». У зв'язку з цим особливого значення набуває ефективне управління ризиками, яке передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію впливу ризиків на функціонування підприємства [32, с. 61-68]. Як зазначають дослідники [33, с. 302-305], управління ризиками сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх викликів, створюючи необхідні передумови для успішного формування конкурентної позиції. Н. Сарай, А. Григорчук та Л.

Литвин, розглядаючи формування КПП в умовах сучасних викликів, детально характеризують вплив невизначеності на підприємства. Вони зазначають: «Війна знижує економічну ефективність діяльності будь-якого підприємства багатьма способами: через розрив торговельних зв'язків; втрати людського капіталу; знищення фізичного капіталу; технологічний регрес; політичну нестабільність та загальну невизначеність» [34, с. 302-305].

Отже, формування КПП в умовах невизначеності є складним завданням, яке потребує особливої уваги до адаптації підприємства до нових умов. Водночас усвідомлення цієї проблеми та грамотне управління КПП можуть стати стимулом для якісних змін у діяльності підприємств.

Особливий акцент слід зробити на цифровій трансформації як на одному з ключових напрямків адаптації до сучасних викликів. В умовах невизначеності підприємства змушені швидко інтегрувати нові технології (ШІ, великі дані, та автоматизацію процесів). Ці інструменти дозволяють оперативно аналізувати ринкові умови, оптимізувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність продукції чи послуг. Такий підхід забезпечує стійкість підприємств до змін зовнішнього середовища та створює перспективи для їхнього розвитку навіть у складних умовах.

Загалом, алгоритм формування КПП (як прояву конкурентоспроможності) в умовах невизначеності базується на застосуванні комплексного підходу (рис.1.3), що включає управління конкурентоспроможністю та КПП, враховуючи галузь специфіку, інноваційність, управління ризиками та використання цифрових технологій. Це дозволяє підприємству не лише зберігати свої позиції на ринку, але й відкривати нові можливості для розвитку, навіть у складних умовах ендогенного та екзогенного впливу.

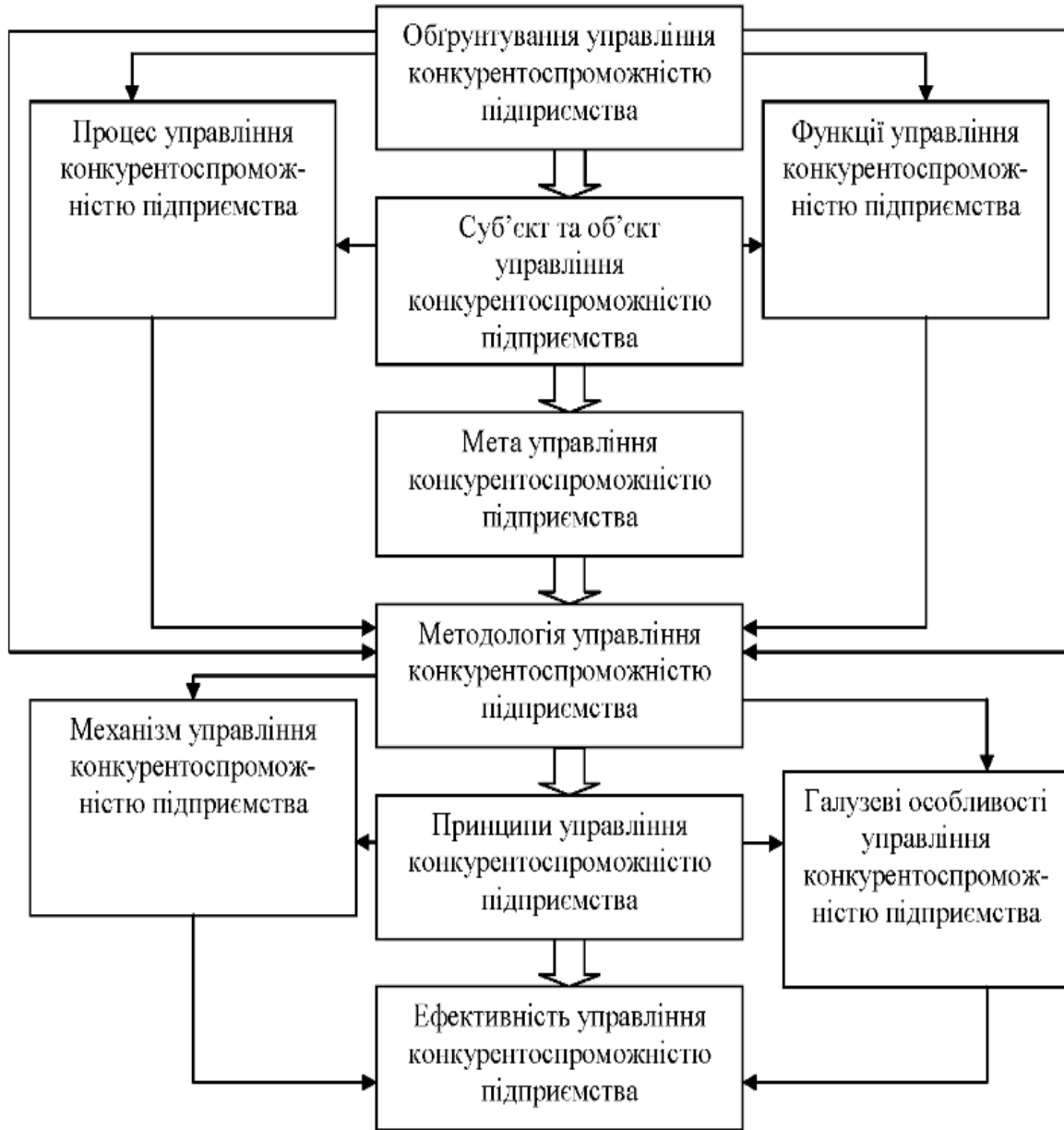


Рис. 1.3 - Алгоритм формування КПП в умовах невизначеності

Джерело: сформовано на основі [34, с. 302-305]

1.3 Методи оцінки конкурентної позиції підприємства

Взагалі, підходи до оцінки КПП дозволяють визначити його сильні та слабкі сторони, рівень конкурентоспроможності на ринку, а також обґрунтувати стратегію розвитку. На основі аналізу наукових джерел, підходи щодо оцінки КПП узагальнено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Узагальнююча класифікація методів аналізу КПП [35, 36]

Ознака 1	Група методів 2	Методи 3
<i>За способом оцінювання</i>	Кількісні	Метод диференціації, інтегральний метод, метод різниць, бальна оцінка
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні підходи
<i>За формою представлення результатів</i>	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні підходи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, оцінка конкурентоспроможності продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, полігон конкурентоспроможності, метод профілів
<i>За показниками і змінними, що використовуються під час аналізу</i>	Ринкової позиції	Модель БКГ, метод Мак-Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Визначення рівня менеджменту	Метод LOTS, метод експертних оцінок, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Результативність фінансово-економічної діяльності	Методи фінансового аналізу, прогнозування фінансового стану
<i>За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства</i>	Спеціалізовані	Аналіз конкурентоспроможності продукції, матричні методи
	Комплексні	Інтегральний підхід, індексні методи, бальна оцінка
<i>За рівнем ухвалення рішення</i>	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак-Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, оцінка конкурентоспроможності продукції

Джерело: узагальнено автором на основі [35, 36]

А. Суханова підкреслює, що «питання вибору інструментів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є надзвичайно актуальним у контексті їх виживання та розвитку в умовах ринкової економіки» [35]. У сучасній економічній теорії та практиці існують кілька основних підходів до визначення рівня КПП, кожен з яких має свої особливості та переваги.

Основні підходи до визначення рівня КПП:

Метод, що базується на теорії дієвої (ефективної) конкуренції. Цей підхід передбачає аналіз здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, враховуючи економічні, ринкові та організаційні чинники (Додаток А, табл. А1). Метод базується на багатокритеріальній оцінці, що охоплює такі параметри, як:

- якість продукції,
- цінова політика,
- лояльність клієнтів,
- інноваційний потенціал.

За словами дослідників, цей підхід дає змогу оцінити стійкість підприємства до змін ринкової кон'юнктури та його конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі [36].

Методи, які пов'язують рівень КПП з показниками якості продукції. Основна увага приділяється конкурентоспроможності продукції підприємства, її відповідності вимогам ринку та споживачів. Зокрема, оцінюється задоволеність споживачів, яка є ключовим чинником успіху на ринку. Цей підхід включає:

- вимірювання рівня задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI): визначення, наскільки продукція відповідає очікуванням споживачів.

- аналіз відгуків споживачів: виявлення основних переваг і недоліків продукції за допомогою зворотного зв'язку.

- дослідження рівня лояльності (Net Promoter Score, NPS): оцінка ймовірності повторних покупок і рекомендацій продукції іншим споживачам.

Ці методи дозволяють підприємству не лише оцінювати поточний стан своєї конкурентоспроможності, а й розробляти стратегії вдосконалення якості продукції для підвищення своєї позиції на ринку [37].

Методи, засновані на засадах (теоріях) конкурентної переваги [38, с.334-344], фокусуються на виявленні та розвитку унікальних характеристик підприємства, які забезпечують стійкі конкурентні переваги. Ці методи є доволі ефективними та широко використовуються на практиці [39, с.155-163]:

1. Модель М. Портера «5-ти сил конкуренції». Дозволяє аналізувати вплив основних ринкових факторів на позицію підприємства. До цих факторів належать:

- конкурентна ситуація галузі,
- небезпека входу нових гравців (учасників ринку),
- небезпека появи товарів-замінників,
- вплив постачальників,
- вплив споживачів.

Ця модель допомагає оцінити зовнішнє середовище підприємства, виявляючи можливості та загрози.

2. Матриця В. Consulting Group. Це графічний метод, який дає змогу визначити позицію компанії на галузевому ринку на основі достовірних даних.

Основними показниками є:

- темпи зростання ринку,
- відносна частка ринку підприємства.

Ця матриця є доволі ефективним та наочним інструментом для оцінки КПП. Проте її обмеженість полягає у використанні лише двох параметрів, що не завжди забезпечує повну картину ситуації.

3. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність». Цей більш деталізований підхід є розвитком матриці BCG і враховує ширший спектр факторів, таких як:

- галузеві перспективи,
- внутрішні ресурси підприємства,
- рівень конкурентоспроможності.

Використання цієї моделі дозволяє отримати більш надійні та всебічні результати для стратегічного планування [40, 41].

Метод порівняння (бенчмаркінгу). Цей метод передбачає порівняння ключових показників діяльності підприємства з найкращими зразками в галузі або на ринку. Його мета - ідентифікація зон, які потребують вдосконалення, та впровадження найкращих практик для підвищення ефективності. Бенчмаркінг може включати:

- аналіз продуктивності,
- оцінку фінансових показників,
- вивчення операційних процесів [41; 42, с. 45-51].

У сучасних умовах метод набуває додаткової цінності завдяки доступності відкритих даних та можливостям автоматизації процесів аналізу.

Метод розрахунку інтегрального індикатора. Цей метод полягає у створенні єдиного комплексного показника конкурентоспроможності через агрегування ключових критеріїв. Вага кожного показника визначається експертним шляхом або на основі аналітичних даних. Отриманий інтегральний індикатор дозволяє оцінити загальну конкурентну позицію підприємства. Прикладом використання є аналіз за такими напрямками:

- фінансова стійкість,
- ефективність управління,
- рівень інноваційності [43, с. 168–176].

Недоліком методу є залежність точності від якості експертних оцінок.

Цифрові методи та Big Data-аналітика. Ці сучасні підходи базуються на використанні великих даних для оцінки та прогнозування конкурентної позиції підприємства. Основні можливості включають:

аналіз ринкових трендів у режимі реального часу,
 побудову моделей поведінки споживачів,
 оцінку ризиків та визначення перспективних ніш,
 використання АМВ (алгоритму навчання машинного) для ідентифікації закономірностей та прогнозування змін у конкурентному середовищі.

Завдяки високій швидкості обробки інформації та точності прогнозів, ці методи набувають все більшого значення, особливо для підприємств, що працюють у динамічних ринкових умовах.

Для промислових підприємств достатньо ефективним методом оцінки КПП є використання показника рівня концентрації на ринку - індексу Герфіндаля-Хіршмана, ННІ [44, с. 26 -35]. Цей індекс дозволяє визначити рівень концентрації ринку, що є ключовим показником для аналізу конкурентного середовища. Високе значення ННІ вказує на значну концентрацію ринку, що може свідчити про домінування одного або кількох суб'єктів господарювання.

Для розрахунку індексу Герфіндаля-Хіршмана застосовується наступна формула:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (Ч_i^B), \quad (1.1)$$

де I_x - індекс Герфіндаля (ННІ) ;

$Ч_i^B$ – частка іі-го підприємства у загальному обсязі продажів продукції.

n — кількість підприємств на ринку.

Значення індексу Герфіндаля:

ННІ<1500: низька концентрація ринку (висока конкуренція).

$1500 \leq \text{ННІ} \leq 2500$: середній рівень концентрації.

$\text{ННІ} > 2500$: висока концентрація (низька конкуренція).

Для підприємств індекс Герфіндаля є важливим інструментом аналізу, оскільки він дозволяє оцінити ринкову владу підприємства відносно конкурентів. На ринках із нижчим рівнем концентрації підприємства зазвичай стикаються із вищою конкуренцією, що може створювати сприятливі умови для розвитку, інновацій і вдосконалення продуктів чи послуг.

Разом із визначенням ринкової влади, аналіз ННІ допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії, враховуючи зміну конкурентного середовища. Високий індекс може бути сигналом до посилення маркетингових заходів, диверсифікації продуктового портфеля або пошуку нових ринкових ніш.

Ефективна оцінка КПП вимагає комплексного підходу, який включає як традиційні методи аналізу, так і сучасні цифрові інструменти. Вибір методології оцінки залежить від специфіки галузі, масштабів підприємства та цілей аналізу. Успішне використання індексу Герфіндаля у поєднанні з іншими методами дозволяє обґрунтувати стратегію розвитку підприємства, підвищити його конкурентоспроможність і забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Висновки за розділом 1.

КПП визначається як здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, що відображає його стратегічні переваги. Проведено порівняльний аналіз дефініцій: конкурентоспроможність, КПП та конкурентна перевага та зазначено, що конкурентоспроможність характеризує загальну здатність підприємства ефективно конкурувати, конкурентна перевага акцентується на унікальних рисах,

що забезпечують перевагу, а конкурентна позиція визначає місце підприємства серед конкурентів у конкретному ринковому середовищі.

Встановлено, що на формування КПП впливають екзогенні та ендогенні фактори, такі як якість продукції, цінова політика, ринкові тренди, інноваційний потенціал та економічна стабільність. Найбільш критичним фактором сьогодні для національних підприємств є війна, що впливає на стабільність економічної діяльності, логістичні ланцюги, доступ до ресурсів, фінансову стійкість, ринки збуту, рівень ІПП та загальну конкурентоспроможність підприємств. Невизначеність ринкового середовища зумовлює необхідність адаптивного управління та впровадження інноваційних підходів. Зокрема, підприємства мають враховувати динаміку змін макро- та мікросередовища, ризики та швидкість реагування на них.

Охарактеризовано сучасні підходи до аналізу конкурентоспроможності, включаючи традиційні методи (індекс Герфіндаля-Хіршмана, SWOT-аналіз, матриця BCG) та сучасні цифрові інструменти, засновані на Big Data та алгоритмах машинного навчання. Зазначено, що вибір методики залежить від специфіки галузі, цілей аналізу та доступних ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Нововодолазький жировий комбінат» (ТОВ НЖК) - провідне національне підприємство харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві та переробці жирів і олій. Розташоване в селищі Нова Водолага, Харківської області, Україна та успішно функціонує з 1992 року. У 1995 році ТОВ НЖК визначило стратегічну мету - зосередження на виробництві олійно-жирової продукції, що стало основою його сталого розвитку та подальшого успіху [46].

У 2003 році підприємство створило власну торгову марку «ЖирноВ», яка швидко здобула популярність серед споживачів завдяки високій якості продукції. Основні напрями діяльності підприємства включають виробництво рослинної олії, переробку та рафінацію жирів, виготовлення маргаринів, кулінарних жирів, майонезів, а також інших продуктів на основі жирів. Завдяки високій виробничій потужності підприємство здатне щомісяця випускати понад 800 т. майонезу, що підтверджує його конкурентоспроможність на ринку [46].

Асортимент продукції ТОВ «НЖК» є надзвичайно широким і включає соуси, консервовані овочі (огірки, томати), приправи, пасти, маринади, імітовану ікру, гірчицю, оцет та рослинну олію. Завдяки такому розмаїттю продукції комбінат задовольняє потреби як внутрішнього ринку, так і експортує продукцію до інших країн, сприяючи зміцненню позицій української харчової промисловості на міжнародній арені.

Майновий стан ТОВ «НЖК» відзначається стабільністю завдяки впровадженню сучасних виробничих технологій, ефективній стратегії управління та раціональному використанню ресурсів. Основні активи підприємства

включають потужні виробничі лінії для переробки та виготовлення жирової продукції, місткі складські приміщення для зберігання сировини й готової продукції, а також розвинену логістичну інфраструктуру. Системні інвестиції в модернізацію обладнання та впровадження інноваційних рішень дозволяють комбінату зберігати високу конкурентоспроможність та забезпечувати відповідність продукції міжнародним стандартам якості.

Ефективне управління активами сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, розширенню його ринкових позицій та зростанню економічних показників [47]. Підприємство активно розвиває експортний напрямок, поставляючи продукцію до Латвії, Естонії, Польщі та Китаю. Постійне розширення географії поставок сприяє зміцненню міжнародних економічних зв'язків і підвищенню конкурентних переваг компанії на міжнародному ринку.

ТОВ «НЖК» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, діяльність якого регламентується Господарським кодексом України, Кодексом законів про працю України та власним статутом. Підприємство самостійно організовує виробничу діяльність, веде бухгалтерський облік та подає статистичну звітність відповідно до чинного законодавства.

Організаційна структура ТОВ «НЖК» передбачає чіткий розподіл функцій між підрозділами. Кожен підрозділ відповідає за окремі напрямки управління та виробництва, що забезпечує ефективну координацію та контроль за всіма бізнес-процесами. Такий підхід сприяє оптимізації управлінських рішень і злагодженій роботі всіх структурних елементів підприємства (рис. 2.1).

Ця структура дозволяє розподілити відповідальність за ключові аспекти бізнесу та забезпечити ефективну координацію робіт у кожному напрямку.

Директор, який обіймає найвищу посаду, відповідає за загальне керівництво підприємством, стратегічне планування та прийняття ключових управлінських рішень. Він координує роботу всіх підрозділів, забезпечуючи

ефективну взаємодію між ними та спільну спрямованість на досягнення стратегічних цілей підприємства.

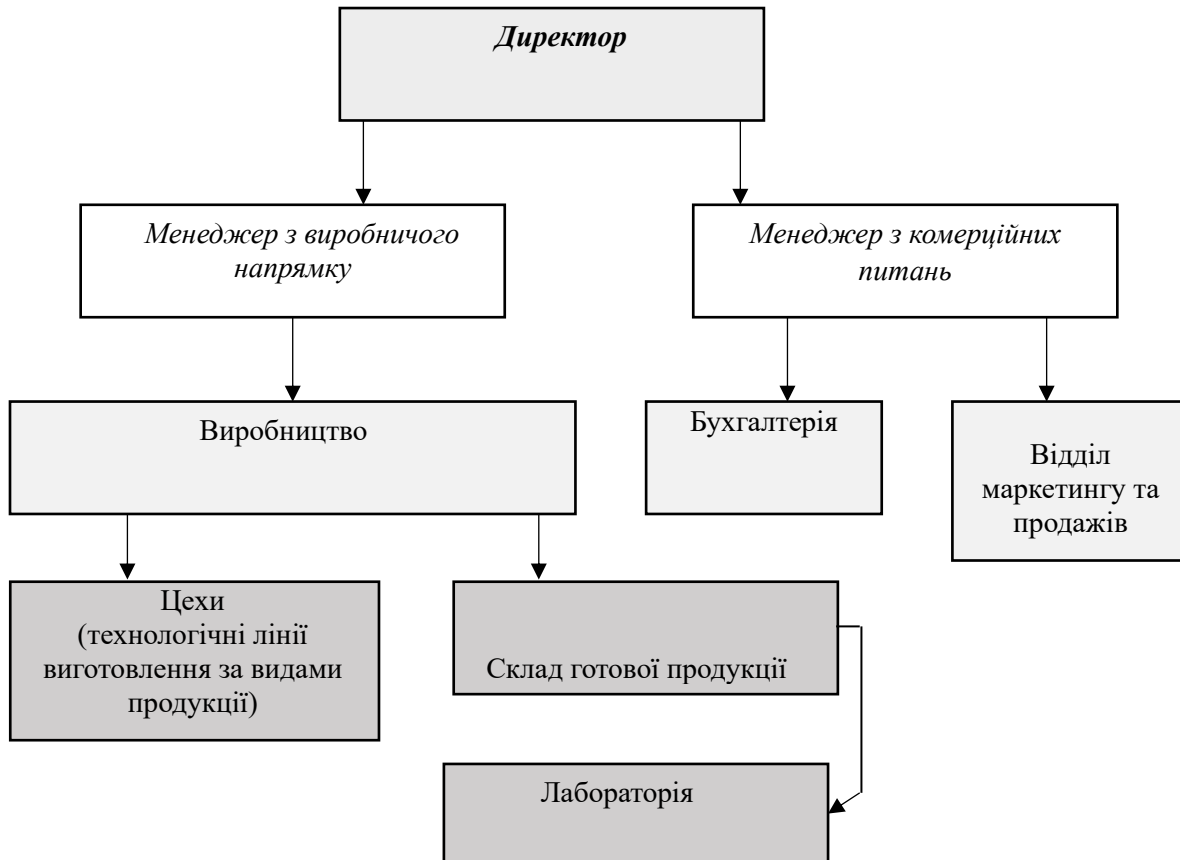


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Нововодолажський масло-жировий комбінат»

Джерело: сформовано автором на основі

Менеджер з виробничого напрямку відповідає за організацію та управління виробничим процесом. До його компетенції входить планування виробництва, контроль за дотриманням технологічних процесів, забезпечення ефективності виробничих операцій, а також контроль якості продукції. У його підпорядкуванні знаходяться підрозділи виробництва, склад та лабораторія. Склад виконує функцію зберігання сировини та готової продукції, лабораторія –

контролює якість продукції на всіх етапах виробництва, що дозволяє підтримувати високі стандарти продукції.

Менеджер з комерційних питань здійснює керівництво фінансово-економічними процесами підприємства. Він відповідає за фінансове планування, управління бухгалтерією, аналіз фінансових показників та оптимізацію фінансових процесів. Його діяльність спрямована на забезпечення фінансової стабільності підприємства та раціональне використання ресурсів.

Відділ маркетингу та продажу займається розробкою та впровадженням стратегій просування продукції, аналізом ринкових тенденцій, пошуком нових клієнтів, укладанням договорів та забезпеченням реалізації продукції. Відділ відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та міжнародному ринках, формуванні позитивного іміджу підприємства та розширенні ринків збуту.

Ця організаційна структура базується на принципі лінійно-функціональних зв'язків, що дозволяє чітко розмежувати функціональні обов'язки між підрозділами, забезпечуючи оптимальну координацію роботи підприємства та підвищення його загальної ефективності.

Впродовж свого існування підприємство стрімко розвивалося, утверджуючи стабільні позиції на національному ринку та створюючи потужну дилерську мережу, охоплюючи всю територію України [48]. Ці досягнення свідчать про високу якість та конкурентоспроможність продукції на ринку.

Підприємство систематично вдосконалює власний виробничий процес, що є свідченням його постійного прагнення до інноваційності та лідерства в галузі (покращує власну КПП). Проте військові дії в Україні суттєво ускладнили роботу підприємства, а логістичні ланцюги зазнали значних змін, що вплинуло на постачання сировини та доставку продукції як внутрішнім, так і міжнародним контрагентам. Також через бойові дії та ризики зменшився обсяг реалізації продукції на внутрішньому ринку.

Незважаючи на перелічені труднощі, ТОВ «НЖК» працює над покращенням КПП та впроваджувати інноваційні рішення для підтримання стабільності своєї діяльності. Зокрема, з 2014 року було реалізовано низку інвестиційних проектів, таких як введення в експлуатацію нової лінії для виробництва соусів та майонезів. Крім того, підприємство активно працює над вдосконаленням технологій, підвищенням якості продукції, оптимізацією витрат та адаптацією виробництва до змін у попиті споживачів, демонструючи гнучкість і стійкість, навіть у складних умовах.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану є інструментом для оцінки його поточного становища підприємства, його стабільності та потенціалу розвитку. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності, визначити ключові фактори, що впливають на фінансові результати, та оцінити ефективність використання ресурсів [49]. По-перше, проаналізуємо операційні витрати ТОВ «НЖК» за складовими (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Операційні витрати ТОВ «НЖК», 2022-2023рр.

Показник	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Матеріальні витрати	3995450	248541	-3686909	-93,69
Витрати на ОП	193418	141720	-51798	-26,69
Відрахування на соц. заходи	40214	51017	10803	26,86
Амортизація	12376	15050	2674	21,61
Ін. операційні витрати	542114	353588	-188526	-34,79
Разом	1181971	809916	-372055	-31,49

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

У 2023 році відбулося значне зниження матеріальних витрат на 3 686 909 тис. грн. (абсолютне відхилення), що становить -93,69% (відносне відхилення). Це може свідчити про різке скорочення обсягів виробництва, зміну постачальників або впровадження заходів з оптимізації ресурсів. Зниження витрат на оплату праці на 51 798 тис. грн. (-26,69%) вказує на зменшення заробітної платні. Показник амортизації +21,61% - зростання відбулося завдяки введенню в експлуатацію нових основних засобів (нова технологічна лінія виробництва соусів). Загальне скорочення витрат на 372 055 тис. грн. (-31,49%) є індикатором значних змін у діяльності підприємства.

В період з 2021 по 2022 рр. відбулося загальне зростання обсягів ОЗ (табл. 2.2.) на 8189,5 тис. грн (приблизно на 5.32%), що свідчить про інвестиції у основні засоби. У період з 2022 по 2023 рр. спостерігається загальне зниження обсягів основних засобів на 13229,0 тис. грн (приблизно на 8.15%), що може вказувати на амортизацію, вибуття основних засобів або зменшення інвестицій.

Таблиця 2.2. - Аналіз основних засобів ТОВ «НЖК» за 2021-2023рр.

Основні Засоби	2021	2022	2023	Зміна обсягів основних засобів (2022/2021)	Зміна обсягів основних засобів (2023/2022)
Будинки, споруди та передавальні пристрої	68313,2	71200,5	70505,2	+2887,3	-695,3
Машини та обладнання	28616,3	37947,1	38470,3	+9320,8	+523,2
Транспортні засоби	33414,1	37310,2	24515,1	+3896,1	-12795,1
Інструмент, обладнання та інвентар	20810,1	11136,4	12214,6	-9663,7	+1078,2
Малоцінні швидкозношувані предмети	2847,8	3587,9	3247,8	+740,1	-340,1
Усі основні засоби	153992,5	162182,0	148953,0	+8189,5	-13229,0

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

Аналіз структури ОЗ досліджуемого підприємства - ТОВ «Нововодолажський масло-жировий комбінат» (ТОВ «НЖК») представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз структури ОЗ ТОВ «НЖК», 2021-2023 рр.

Основні засоби (ОЗ)	Структура основних засобів, %			Зміна структури ОЗ, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Будинки, споруди та передавальні пристрої	44,36	43,9	47,33	-0,46	+3,43
Машини та обладнання	18,58	24,01	25,83	+5,43	+1,82
Транспортні засоби	21,7	23,0	16,46	+1,3	-6,54
Інструмент, облад. та інвентар	13,51	6,87	8,2	-6,64	+1,53
МШЗП	1,85	2,22	2,18	+0,37	-0,04
Всі ОЗ	100	100	100	-	-

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

Упродовж 2021-2023 рр. структура ОЗ зазнала змін, особливо у категоріях будівель, споруд та передавальних пристроїв. Їх частка спочатку знизилася на 0,46% з 2021 по 2022 рік, але зросла на 3,43% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про активізацію інвестицій у нерухомість та будівельні проекти у 2023 році. Значні зміни відбулися також у категорії машин та обладнання: їх частка зросла на 5,43% з 2021 по 2022 рік і на 1,82% з 2022 по 2023 рік, що вказує на інтенсивну модернізацію виробничих потужностей і збільшення технічного забезпечення. Натомість зменшення частки транспортних засобів свідчить про скорочення автопарку підприємства.

Як видно з даних таблиці 2.4, коефіцієнт надходження основних засобів зменшився, що свідчить про зниження інвестицій у нові активи або обмеження фінансування на їх оновлення.

Коефіцієнт вибуття ОЗ знизився у період з 2021 по 2022 рік, але зріс у

2023 році, що може вказувати на оптимізацію або заміну застарілих активів. Коефіцієнт зносу ОЗ зменшився у 2022 році, однак значно зріс у 2023 році, що свідчить про зростання рівня зношеності активів.

Таблиця 2.4 - Аналіз показників руху ОВЗ ТОВ «НЖК», 2021-2023рр.

Показники	2021	2022	2023	Зміни 2022/2021	Зміни 2023/2022
Коефіцієнт надходження ОЗ	9,49	8,21	7,87	-1,28	-0,34
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,18	0,11	0,15	-0,07	+0,04
Коефіцієнт зносу ОЗ	43,3	41,6	46,4	-1,7	+4,8
Коефіцієнт придатності ОЗ	56,7	58,4	53,6	+1,7	-4,8

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

Водночас коефіцієнт придатності основних засобів зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, але знизився у 2023 році, що вказує на погіршення технічного стану активів і потребу в модернізації. Аналіз ефективності використання ОВЗ подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз ефективності використання ОВЗ ТОВ «НЖК», 2021-2023рр.

Показники	2021	2022	2023	Динаміка змін	
				202/2021	2023/2022
Фондомісткість	23,81	24,39	15,15	+0,58	-9,24
Фондовіддача	0,042	0,041	0,066	-0,001	+0,025
Рентабельність ОВЗ	0,004	0,005	0,0605	+0,001	+0,0555

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

З табл. 2.5 видно, що у 2022 році спостерігалось незначне погіршення продуктивності використання ОЗ, про що свідчать збільшення фондомісткості та зниження фондовіддачі. У 2023 році відбулося значне покращення ефективності використання ОЗ, це відображається у суттєвому зниженні фондомісткості,

зростанні фондівддачі та значному підвищенні рентабельності ОВЗ, ці результати можуть свідчити про покращення управління ОЗ, оптимізацію їх використання та зростання прибутковості від їх експлуатації у 2023 році.

Аналіз динаміки працівників ТОВ «НЖК» (табл. 2.6) свідчить, що протягом 2021–2023 років Соб. ЧП поступово зменшувалася (4,7% у 2022 р.; 2,3% у 2023 р.).

Таблиця 2.6 - Динаміка чисельності працівників ТОВ «НЖК», 2021-2023 рр.

Показник	Значення			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	725	691	675	-34	-16	-4,7	-2,3
Чисельність прийнятих працівників, чол.	175	200	216	+25	+16	+14,3	+8,0
Чисельність звільнених працівників, всього в тому числі:	209	216	247	+7	+31	+3,3	+14,4
За власним бажанням	194	204	227	+10	+23	+5,2	+11,3
За скороченням штатів	15	12	20	-3	+8	-20,0	+66,7
Коефіцієнт обороту по прийому	0,24	0,29	0,32	+0,05	+0,03	+20,8	+10,3
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,29	0,31	0,37	+0,02	+0,06	+6,9	+19,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,27	0,3	0,34	+0,03	+0,04	+11,1	+13,3

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

Водночас кількість прийнятих працівників зросла (14,3% та 8,0%) за досліджуємий період. Кількість звільнених працівників також зростала, особливо у 2023 році (+14,4%). Серед причин звільнення переважає власне бажання працівників, частка звільнень через скорочення штатів є меншою, проте зросла у

2023 році на 66,7%. Показники кадрового обороту демонструють підвищення: К. обор. по прийому зріс на 20,8% та на 10,3% (2022р -2023р.), а коефіцієнт обороту по звільненню - на 6,9% і 19,4% відповідно. Коефіцієнт плинності кадрів також зростав, що може свідчити про збільшення нестабільності у складі персоналу. У структурі виробничих витрат ТОВ «НЖК» протягом 2021–2023 років спостерігалися суттєві зміни. Частка матеріальних витрат знизилася у 2022 році на 11,77%, але зросла у 2023 році на 9,58%, що може свідчити про коливання цін на ресурси чи зміну обсягів використання матеріалів. ВОП та відрахування на соціальні потреби зросли у 2022 році (+4,29% та +1,47% відповідно), проте повернулися до майже початкового рівня у 2023 році.

Таблиця 2.7 - Структура виробничих витрат ТОВ «НЖК», 2021-2023рр.

Статті витрат	Структура,%			Зміна структури,%	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Матеріальні витрати	67,6	55,83	65,41	-11,77	+9,58
Відрахування на оплату праці	8,83	13,12	8,85	+4,29	-4,27
Відрахування на соц. потреби	2,82	4,29	2,83	+1,47	-1,46
Амортизація	10,2	12,9	10,69	+2,7	-2,21
Інші операційні витрати	10,55	13,86	12,22	+3,31	-1,64
Всього	100	100	100	-	-

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

Амортизація демонструє аналогічну тенденцію: зростання у 2022 році (+2,7%) та зменшення у 2023 році (-2,21%). Інші операційні витрати зросли у 2022 році (+3,31%), але скоротилися у 2023 році (-1,64%).

Ділова активність ТОВ «НЖК» значно покращилася у 2021-2023 роках (Додаток В, таблиця В1). Зросли коефіцієнти оборотності активів, оборотних коштів, виробничих запасів і дебіторської заборгованості, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Водночас зменшилася тривалість обороту

активів, оборотних коштів і запасів, а також операційний і фінансовий цикли, що свідчить про скорочення часу, необхідного для завершення виробничого процесу та отримання грошових коштів.

Аналіз структури активів і пасивів ТОВ «НЖК» (табл.2.8) у 2021-2023 роках свідчить про зміни у розподілі фінансових ресурсів. У складі активів спостерігається зменшення найліквідніших (А1) та швидколіквідних (А2) у 2023 році, що може вказувати на складнощі із забезпеченням короткострокової ліквідності. Водночас значення важко ліквідних (А3) та неліквідних (А4) також знизилися, відображаючи загальне скорочення активів.

Таблиця 2.8 - Динаміка структури активів і пасивів ТОВ «НЖК», 2021-2023рр.

Група активів (тис. грн.)			Група пасивів (тис. грн.)				
	2021	2022	2023		2021	2022	2023
A1	736,0	895,0	422,5	П1	45094,0	40382,5	42179,5
A2	39229,0	9660,5	35299,5	П2	30532,5	37908,5	10070,5
A3	36788,5	55413,0	26683,0	П3	62185,5	50369,0	58878,0
A4	170663,5	173100,0	169200,0	П4	109605,0	110408,5	120477,0
баланс	247417,0	239068,5	231605,0	баланс	247417,0	239068,5	231605,0

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

У пасивах збільшилася частка довгострокових зобов'язань (П4), що свідчить про акцент на довгострокове фінансування. Зменшення короткострокових зобов'язань (П1, П2) і капіталу (П3) може вказувати на погашення боргів або зміни в структурі фінансування. Загалом, скорочення балансу вказує на зменшення загальної вартості активів і пасивів підприємства за досліджуваний період [49].

Результати аналізу свідчать про нестабільність у балансі ліквідності між групами активів і пасивів підприємства (табл. 2.9) протягом 2021–2023 років.

Найліквідніші активи (А1) у всіх роках залишаються меншими за короткострокові зобов'язання (П1), що свідчить про дефіцит коштів для швидкого покриття поточних зобов'язань.

У групі А2-П2 спостерігається змінна динаміка: після надлишку у 2021 році дефіцит у 2022 році змінився на надлишок у 2023 році, що вказує на певну нестабільність у швидколіквідних ресурсах.

Таблиця 2.9 - Аналіз надлишків і дефіцитів за групами активів і пасивів
ТОВ «НЖК», 2021-2023рр.

Групи А/П	Надлишок / дефіцит (тис. грн.)					
	2021		2022		2023	
1	-44358,0	А1 <П1	-39487,5	А1 <П1	-41757,0	А1 <П1
2	+8696,5	А2> П2	-28248,0	А2 <П2	+25229,0	А2> П2
3	-25397,0	А3 <П3	+5044,0	А3> П3	-32195,0	А3 <П3
4	+61058,5	А4> П4	+62691,5	А4> П4	+48723,0	А4> П4

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

У групі А3-П3 також відзначаються коливання, де у 2022 році спостерігається тимчасовий надлишок активів, який у 2023 році знову змінюється на дефіцит, що може бути наслідком змін у структурі довгострокових активів і пасивів. Водночас, найбільший і стабільний надлишок спостерігається в групі А4–П4, що вказує на значну перевагу неліквідних активів над довгостроковими зобов'язаннями, забезпечуючи підприємству довгострокову фінансову стійкість. Загалом, динаміка свідчить про необхідність оптимізації структури ліквідності для покращення короткострокових фінансових позицій підприємства.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності підприємства (табл. 2.10) за 2021-2023 роки вказує на нестабільність фінансового стану.

Коеф. абсолютної ліквідності зріс у 2022 році (+0,006), але у 2023 році суттєво знизився (-0,012), що свідчить про зменшення здатності підприємства негайно покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Коеф. швидкої ліквідності демонструє значні коливання: різке падіння у 2022 році (-0,625) та відновлення у 2023 році (+0,586).

Це вказує на нестабільність у забезпеченні короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів і дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.10 - Аналіз показників ліквідності ТОВ «НЖК», 2021-2023рр.

Показник	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,016	0,022	0,01	+0,006	-0,012
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,886	0,261	0,847	-0,625	+0,586
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,702	1,634	1,48	-0,068	-0,154

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

Коеф. поточної ліквідності поступово знижується (-0,154 у 2023 році), що свідчить про зниження загального рівня платоспроможності, тому підприємству необхідно звернути увагу на покращення управління ліквідністю для забезпечення стабільного фінансового стану.

Фінансові показники ТОВ «НЖК» за 2021-2023 роки свідчать про позитивну динаміку фінансової стійкості (табл. 2.11). К. авт. зріс з 0,443 до 0,52 у 2023 році, що говорить про зростання частки власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування. К. фін. залежності знизився з 2,25 до 1,92, що демонструє зменшення залежності від позикових коштів. Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів має позитивну динаміку, зростаючи з 0,795 у 2021 році до 1,084 у 2023 році, що свідчить про зміцнення позиції власного капіталу відносно позикового.

Таблиця 2.11 - Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «НЖК», 2021-2023рр.

Показник	Значення			Абсолютні зміни	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
К. автономії	0,443	0,462	0,52	+0,019	+0,058
К. фінансової залежності	2,25	2,165	1,92	-0,085	-0,245
К. співвідношення власних і позикових коштів	0,795	0,858	1,084	+0,063	+0,226
К. імобілізації коштів	0,45	0,381	0,369	-0,069	-0,012
К. структури довгострокових вкладень	0,364	0,291	0,348	-0,073	+0,057

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

К. імм. коштів та коефіцієнт структури довгострокових вкладень демонструють незначні зміни, що вказує на стабільну структуру активів та їх інвестиційного характеру.

Аналіз рентабельності представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12- Аналіз рентабельності ТОВ «НЖК», 2021-2023рр.

Показник	Значення			Зміни	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Рентабельність активів	0,0025	0,0036	0,039	+0,0011	0,0354
Рентабельність виробничої діяльності	0,005	0,0066	0,0532	+0,0016	+0,0466
Рентабельність продажів	0,0045	0,0052	0,0408	+0,0007	+0,0408

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

Підприємство має низький її рівень. Проте, за три роки рентабельність продажів зростає з 0,45% до 4,08%, а виробничої діяльності підвищилася з 0,5% у до 5,32%, а рентабельність активів збільшилася з 0,25% до 3,9%. Це свідчить про неефективність збутової політики підприємства. Факторний аналіз (табл. 2.13) показує, що в 2023 році показник ROA збільшився, що є наслідком зростання коефіцієнту оборотності активів.

Таблиця 2.13 - Факторний аналіз ROA ТОВ «НЖК», 2021-2023рр.

Показники	2022	2023
Виручка від реалізації, тис. грн	17865,4	11682,2
Чистий прибуток, тис. грн	863,7	607,2
Середньорічна сума активів, тис. грн	2953,6	7209,65
ROA	0,001087289	0,001241709
ROS	0,00155435	0,001484171
Коефіцієнт оборотності активів	0,69951	0,83663
Зміна за рахунок коефіцієнту оборотності	0,000213135	
Зміна за рахунок ROS	-5,87142	
Δ ROA	0,000154421	

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

Однак, зниження виручки від реалізації та ЧП призвело до зменшення впливу коефіцієнту рентабельності продажів (ROS), що, у свою чергу, зменшило приріст ROA. Позитивна зміна ROA є результатом підвищення ефективності використання активів компанії. Факторний аналіз ROS (табл. 2.14) показує зниження показника ROS у 2023 році через зменшення виручки від реалізації та ЧП.

Таблиця 2.14 Факторний аналіз ROS ТОВ «НЖК», 2022-2023 рр.

Показники	2022	2023
Виручка, грн	17865,4	11682,2
ЧП, грн	863,7	607,2
ССА, грн	2953,6	7209,65
ВК	503,25	1224,5
ROE	0,001437322	0,00175467
ROS	0,00155435	0,001484171
КФЗ	1,321932857	1,413108523
КОА	0,69951	0,83663
Зміна за рахунок КО	0,00028175	
Зміна за рахунок ROS	-7,76163	
Зміна за рахунок КФЗ	0,000113214	
Δ ROE	0,000317347	

Джерело: Сформовано автором на основі Додатку Б

Незважаючи на це, покращення коефіцієнту оборотності активів сприяло позитивній зміні коефіцієнту ROE, що вказує на покращення ефективності застосування від власного капіталу. Збільшення коефіцієнту фінансової залежності також мало невеликий вплив на зміни. Зокрема, зменшення ROS на фоні зростання активів є результатом меншої рентабельності продажів.

2.3. Оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку

Для оцінки КПП [50, с.78-82] було проведено порівняння за ключовими складовими з його основними конкурентами на ринку олійно-жирової продукції України. До основних конкурентів відносяться (вибірка): ТОВ «Кременчук олійно-екстракційний завод» - один з найбільших виробників олійно-жирової продукції в Україні. ТОВ «Дніпро-Олія» - виробник рослинної олії та маргаринів, активний гравець на внутрішньому ринку. ТОВ «Оліяр» - відомий виробник майонезу, соусів, кулінарних жирів та маргаринів. Порівняльна оцінка конкурентної позиції ТОВ «Нововодолазький жировий комбінат» з ключовими гравцями ринку представлена в таблиці 2.15

Таблиця 2.15 - Оцінка конкурентної позиції основних конкурентів ТОВ «НЖК» на ринку олійно-жирової продукції

Критерії	ТОВ «НЖК»	ТОВ «Кременчук олійно-екстракційний завод»	ТОВ «Дніпро-Олія»	ТОВ «Оліяр»
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва (тон/місяць)	800 т майонезу / інші продукти	3000 т олії та олійно-жирової продукції	800 т олії, майонезу та соусів	2500 т майонезу, маргаринів та кулінарних жирів

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5
Частка на внутрішньому	20%	30%	12%	18%
Експортна діяльність	Експортує до Польщу, Туреччини, Німеччини та ін.	Експортує в ЄС	Експортує в країни ЄС	Експортує в Польщу, Грузію
Основні продукти	Майонез, соуси, консерви, маринади, пасти	Рослинна олія, маргарин, кулінарні жири	Майонез, соуси, маргарин	Майонез, маргарин, соуси, кулінарні жири
Технології виробництва	Власні технології з виробництва майонезу та соусів	Високотехнологічні лінії для олійно-жирової продукції	Інноваційні лінії для соусів і майонезів	Сучасні лінії для маргаринів та майонезів
Визнання бренду	високий	високий	середній	середній
Інвестиції в інновації	Модернізація ліній для виробництва майонезу, оптимізація процесів	Вкладення в нові технології рафінації олії	Вкладення в розвиток нових продуктів	Інвестує в вдосконалення виробництва маргаринів
Маркетингові стратегії	Активна реклама через ЗМІ та соцмережі	Рекламні кампанії на національному рівні	Висока активність в Інтернеті (соцмережі, сайт)	Традиційна реклама, фокус на офлайн-канали

Джерело: сформовано автором

Далі проранжуємо складові КПП вибірки підприємств за бальною оцінкою КПП.

Складові КПП: обсяг виробництва, частка на ринку, експортна діяльність, фінансові показники, технології виробництва, визнання бренду, інвестиції в інновації та маркетингові стратегії оцінимо у балах за шкалою від 1 до 5, де 5 - це максимальний бал, а 1 - мінімальний (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Результати бальної оцінки КПП на ринку (за вибіркою)

Критерії	ТОВ «НЖК»	ТОВ «Кременчук олійно-екстракційний завод»	ТОВ «Дніпро-Олія»	ТОВ «Оліяр»
Обсяг виробництва (т./міс.)	3	5	2	5
Частка внутрішнього ринку	4	5	2	4
Експортна діяльність	5	4	4	3
Технології виробництва	4	5	4	5
Визнання бренду	5	5	4	4
Інвестиції в інновації	4	5	4	4
Маркетингові стратегії	4	5	4	3
Загальна сума балів	29	39	24	28

Джерело: сформовано автором

Профіль КПП підприємств (за вибіркою) у бальній оцінці представлено на рис. 2.1

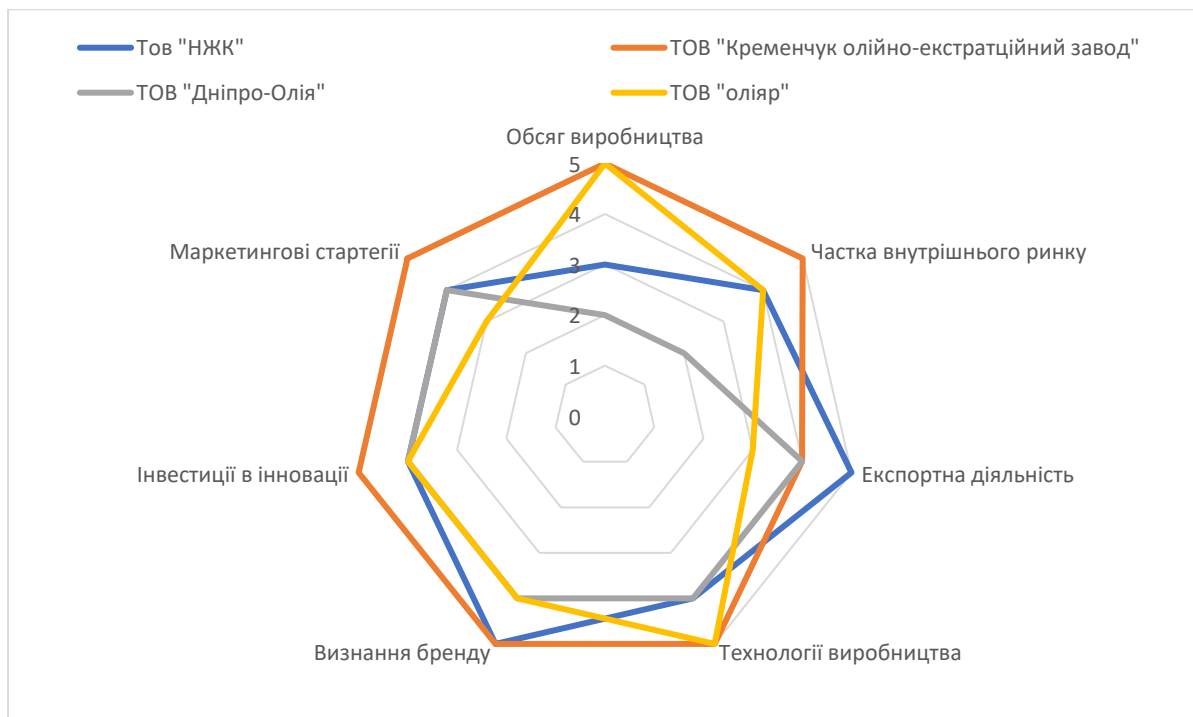


Рис. 2.1 - Профіль КПП ТОВ «НЖК» та конкурентів (за вибіркою)

Джерело: сформовано автором

На основі проведеної оцінки підприємств за визначеними критеріями можна зробити такі висновки:

ТОВ «НМЖ» демонструє значний потенціал для зміцнення своїх позицій серед конкурентів у галузі. Загальна оцінка підприємства становить 29 балів, що забезпечує йому друге місце серед аналізованих суб'єктів. НЖК поступається лише ТОВ «Кременчук олійно-екстракційний завод» (39 балів), який є безперечним лідером за всіма критеріями, і випереджає ТОВ «Оліяр» (28 балів) завдяки сильнішим позиціям у частці ринку, експортній діяльності та маркетингових стратегіях.

Сильними сторонами підприємства є:

Експортна діяльність: НЖК має сильну експортну складову, орієнтуючись на такі ключові ринки, як Польща, Туреччина, Німеччина та інші країни. Це свідчить про високу конкурентоспроможність продукції на міжнародній арені.

Визнання бренду: Високе впізнання бренду «ЖирноВ» серед споживачів створює значну перевагу на внутрішньому ринку, сприяючи формуванню лояльності споживачів.

Технологічна база: Використання сучасних технологій забезпечує стабільну якість продукції, що є важливим фактором конкурентоспроможності.

Маркетинг: Активна присутність підприємства у соціальних мережах та засобах масової інформації дозволяє ефективно просувати продукцію та формувати позитивний імідж.

До слабких сторін ТОВ «НЖК», відповідно до проведеного аналізу, відноситься:

Обсяг виробництва: У порівнянні з основними конкурентами, такими як ТОВ «Кременчук олійно-екстракційний завод» і ТОВ «Оліяр», НЖК поступається за масштабами виробництва. Це обмежує можливості задоволення попиту на великих ринках.

Частка внутрішнього ринку: Хоча показники підприємства є задовільними, вони поступаються лідеру галузі (Кременчук – 5 балів), що вказує на потребу розширення позицій у вітчизняному сегменті.

Для зміцнення позицій підприємству доцільно зосередитися на таких напрямках:

Збільшення обсягів виробництва: Інвестування у розширення виробничих потужностей для покращення здатності задовольняти зростаючий попит на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Розширення частки внутрішнього ринку: Активізація маркетингових та дистрибуційних стратегій із залученням нових сегментів споживачів, що сприятиме зміцненню позицій у національній економіці.

Інноваційна діяльність: Продовження інвестування в інноваційні проекти, орієнтовані на підвищення ефективності виробництва, екологічності продукції та її відповідності міжнародним стандартам.

ТОВ «НЖК» є одним із провідних підприємств у галузі завдяки експортній діяльності, високій впізнаваності бренду та ефективному використанню сучасних технологій. Проте, для досягнення лідерства на ринку підприємству необхідно інвестувати у розширення виробництва та підвищення частки внутрішнього ринку, що дозволить забезпечити його стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2.

ТОВ «НЖК» є одним із провідних виробників жирової продукції в Україні. Підприємство активно функціонує як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, демонструючи стабільну динаміку розвитку. Завдяки використанню сучасних технологій, високій якості продукції та ефективній маркетинговій стратегії, підприємство має конкурентні переваги у своїй галузі. Аналіз основних

фінансових показників дозволяє оцінити загальну ефективність діяльності підприємства. Рівень рентабельності підприємства є стабільним, що свідчить про ефективність управління витратами та прибутковість операційної діяльності. Фінансові показники свідчать про достатній рівень ліквідності, що забезпечує підприємству можливість своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, що обумовлено зростанням обсягів виробництва, активною експортною діяльністю та розширенням ринків збуту.

Охарактеризовані сильні та слабкі сторони підприємства, які становлять його КПП. Підприємство має високий рівень впізнаваності бренду, успішно розвиває експортну діяльність, охоплюючи ринки Польщі, Туреччини та Німеччини. Використання сучасних технологій забезпечує стабільну якість продукції до міжнародних норм та стандартів. Основними викликами для підприємства є порівняно невеликий обсяг виробництва та потреба у зміцненні позицій на внутрішньому ринку. У порівнянні з основними конкурентами, такими як ТОВ «Кременчук олійно-екстракційний завод», ТОВ «НЖК» поступається у масштабах виробництва та частці внутрішнього ринку. Водночас воно має сильнішу позицію за експортом та маркетинговими стратегіями у порівнянні з іншими підприємствами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Діагностика конкурентної позиції підприємства на національному ринку в умовах невизначеності

Сьогодні ТОВ «Нововодолажський масло-жировий комбінат» функціонує у висококонкурентному середовищі, де основними конкурентами є великі гравці національного ринку.

Для оцінки КПП (за конкурентною перевагою) [51, с.42-45] було проведено аналіз за такими критеріями:

- обсяг виробництва;
- частка внутрішнього ринку;
- експортна діяльність;
- рівень впізнаваності бренду;
- інновації;
- маркетингові стратегії;
- використання сучасних технологій.

Далі з метою оцінки впливу фактору невизначеності на діяльність підприємства, та як наслідок на його КПП побудуємо SWOT-аналіз [52, 53] ТОВ «НЖК» (табл. 3.1), який дозволить окреслити сильні та уразливі його сторони, а також виявити його потенційні можливості та перепони.

Взагалі, стан невизначеності в економіці - це ситуація, коли підприємства, уряди, інвестори та інші економічні суб'єкти стикаються з обмеженим або суперечливим доступом до інформації, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень [54, с.140-146]. Ендогенні та екзогенні фактори впливу на КПП є

критичним щодо позиція підприємства на ринку, причому, якщо ендогенні чинники підприємство може коригувати, то екзогенні - не можуть бути безпосередньо змінені самим підприємством і потребують адаптації.

Таблиця 3.1 - SWOT- аналіз ТОВ «НЖК» в умовах невизначеності

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широка та ефективна дилерська мережа. 2. Великий асортимент продукції та стабільне забезпечення її запасів. 3. Продукція повністю відповідає міжнародним стандартам якості. 4. Значний масштаб виробничих потужностей. 5. Лідерські позиції на українському ринку з виробництва майонезів та соусів. 6. Висока довіра та позитивний імідж серед споживачів на внутрішньому ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність ефективної стратегії адаптації до змін ринкових умов. 2. Сильна залежність від енергоресурсів та чутливість до коливань їх вартості. 3. Нестача виражених конкурентних переваг у діяльності компанії. 4. Відтік кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію працівників. 5. Зниження рівня мотивації персоналу внаслідок економічної нестабільності. 6. Недостатній розвиток присутності компанії в онлайн-просторі, включаючи цифровий маркетинг і продажі.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск виробництва органічної продукції для задоволення зростаючого попиту на екологічно чисті товари. 2. Освоєння ринків Західної Європи для розширення експортної діяльності. 3. Збільшення виробничих потужностей через впровадження сучасних технологій. 4. Розширення продуктового асортименту для задоволення різноманітних потреб споживачів. 5. Гнучкість у реагуванні на зміну попиту та вподобання клієнтів. 6. Зміцнення ринкових позицій через витіснення конкурентів у ключових сегментах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тривалий військовий конфлікт як фактор геополітичної нестабільності. 2. Висока залежність від постачальників і зростання витрат на сировину. 3. Ризики змін у законодавчому регулюванні, що можуть вплинути на діяльність підприємства, ринок або продукцію. 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений воєнними подіями. 5. Залежність від транспортної інфраструктури: ризики блокування експорту через її нестабільність. 6. Виклики відповідності екологічним стандартам ЄС та необхідність адаптації до нових регулювань.

Джерело: сформовано автором

Як вже було нами визначено у п.1.2. цієї роботи, «невизначеність частіше виникає через зовнішні шоки, кризові ситуації або складність прогнозування майбутніх подій. І зараз саме така ситуація через війну в Україні» [31, с. 96-99].

Стан невизначеності вимагає від суб'єктів економіки максимальної уваги та спроможності до адаптування, побудови інноваційного та стратегічного підходу до вирішення проблем [55; 56; 57, с. 334-344].

За результатами аналізу можна сказати, що, незважаючи на складні умови невизначеності в яких функціонує підприємство сьогодні, ТОВ «НЖК» має низку переваг, які суттєво посилюють КПП, а саме: має ефективну дилерську мережу, широкий асортимент продукції та стабільне забезпечення запасів; продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам якості, що сприяє довірі серед споживачів; значні виробничі потужності забезпечують високі обсяги виробництва, а провідні позиції на ринку (виробників олійно-жирової продукції) закріплюють КПП.

Проте, на КПП впливають і слабкі сторони, які були виявлені при аналізі, а саме: відсутність ефективної стратегії адаптації до змін ринкових умов послаблює здатність підприємства реагувати на виклики; значна залежність від енергоресурсів робить компанію вразливою до зростання їхньої вартості; нестача чітких конкурентних переваг та недостатній розвиток онлайн-присутності обмежують можливості для зростання; відтік кваліфікованих кадрів та зниження мотивації персоналу, що знижує ефективність діяльності.

Визначено, що для розвитку КПП є низка можливостей, ключовими з яких є: вихід на ринки Західної Європи та впровадження нових технологій відкривають перспективи зростання експорту та підвищення конкурентоспроможності; розвиток органічної продукції відповідає трендам попиту на екологічні товари; гнучке реагування на запити споживачів дозволяє швидко адаптувати продукцію до потреб ринку. Проте, наявність загроз є критичним не лише для КПП, а й для функціонування підприємства в цілому. За

результатами аналізу виділено такі загрози: тривалий військовий конфлікт, залежність від постачальників сировини та транспортної інфраструктури створюють ризики для стабільності роботи; зміни у законодавстві та виклики відповідності екологічним стандартам потребують адаптації підприємства до нових регуляцій; дефіцит кваліфікованих кадрів та економічна нестабільність ускладнюють внутрішню організацію діяльності.

На основі проведеного аналізу можна запропонувати такі рекомендації щодо покращення КПП:

розробити адаптивну стратегію управління, орієнтовану на зміну ринкових умов. Запровадити моніторинг ринку, а саме створити спеціалізований відділ або залучити аналітиків для відстеження ринкових трендів, поведінки споживачів та змін у законодавстві. Застосувати сценарне планування на критичні умови - розробити кілька сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий) для швидкої адаптації до зовнішніх умов. Запровадити гнучкість у виробництві - доцільно впровадити систему Lean Production, яка дозволяє зменшити витрати та швидко переналаштовувати виробництво відповідно до змін попиту. Наприклад, такі компанії, як Nestlé або Danone, активно використовують саме адаптивні стратегії для освоєння нових ринків і реагування на зміни споживчих уподобань [58, с.227-230; 59].

продовжити впровадження сучасних технологій. Використання інноваційних рішень дозволить оптимізувати витрати та підвищити продуктивність. Рекомендується: максимальна автоматизація виробничих процесів: запровадження сучасного обладнання для пакування, фасування та контролю якості продукції.; у напрямку енергоефективності - встановлення енергозберігаючих систем, таких як сонячні панелі або інтелектуальні системи управління енергоспоживанням. Застосовувати цифрові інструменти управління: впровадження ERP-систем для інтеграції всіх бізнес-процесів у єдину цифрову екосистему [60];

розширення цифрового маркетингу та онлайн-продажів. Зростання популярності електронної комерції утворює нові точки росту для розвитку. Підприємству варто здійснювати інвестиції в SEO та SMM: створити якісні веб-сайти та активно працювати в соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok), щоб залучати нових споживачів. Важливо розширювати прямий продаж через власний онлайн-магазин - платформа для прямих продажів із функцією доставки та зручними платіжними системами. Започаткувати співпрацю з маркетплейсами (цифрові платформи);

освоєння нових експортних ринків та запуск органічної продукції. Для зміцнення КПП у Західній Європі підприємству необхідно отримання сертифікатів органічної якості (наприклад, EU Organic або USDA Organic), які є обов'язковими для виходу на західноєвропейські ринки. Важливо партнерство із закордонними дистриб'юторами: укладення угод із мережами магазинів та логістичними компаніями в ЄС. Варто враховувати в роботі сучасні тренди, а саме екологічні вимоги як складові реалізацій концепцій сталого розвитку, це суттєво впливатиме на КПП (розробка екологічних упаковок, акцент на екологічність і користь продукції в рекламних кампаніях; інвестувати у сучасні енергоефективні технології, що знизять чутливість до коливань цін на енергоносії та/або використовувати відновлювані джерела енергії (сонячні панелі, біогазові установки) для стабілізації витрат на енергоресурси та ін.). Наприклад, українські бренди, такі як «Екотермекс», вже успішно експортують органічну продукцію до Європи [61, с. 93-97]. Урізноманітнити асортимент продукції, включивши альтернативи традиційним продуктам, наприклад, веганські або безглютенові варіанти;

зміцнення кадрового потенціалу. В цьому напрямку доцільно впровадити програми психологічної підтримки для збереження персоналу в умовах війни (гнучкі графіки роботи, бонуси, соціальні пільги). Запровадження навчання та розвитку персоналу через організацію регулярних тренінгів, майстер-класів і

стажувань для підвищення професійного рівня працівників.

диверсифікація сировинної бази, а саме зменшення залежності від обмеженого кола постачальників, що можна вирішити через укладання контрактів з альтернативними партнерами [62, с.74-80]. Доцільно розглянути можливість локалізації частини сировинного забезпечення для зменшення впливу логістичних ризиків.

Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню КПП [63, с. 15-21]. ТОВ «НЖК» на ринку, забезпечать підвищення стійкості підприємства до впливу невизначеності та дозволять оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентної позиції підприємства

В процесі виконання дослідження було проведено детальний аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «НЖК» (Розділ 2, п. 2.1), оцінено його конкурентну позицію на ринку серед ключових гравців галузі (Розділ 2, п. 2.2), а також виконано SWOT-аналіз підприємства в умовах невизначеності (Розділ 3, п.3.1), що дає можливість сформулювати пропозиції щодо підвищення КПП.

Аналіз показав, що ТОВ «НЖК» наразі не є абсолютним лідером ринку, проте займає стабільні позиції, утримуючи друге місце серед ключових гравців. SWOT-аналіз засвідчив необхідність розширення асортименту продукції для залучення нових сегментів споживачів, зміцнення позицій на внутрішньому ринку та підвищення конкурентної стійкості підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. З цією метою доцільним є виробництво майонезу, який відповідає трендам здорового харчування - майонез «FitLine»:

Склад: низькокалорійний, без штучних добавок, із додаванням оливкової олії та натуральних спецій.

Цільова аудиторія: молодь, активні споживачі, орієнтовані на здоровий спосіб життя, та люди з обмеженнями в раціоні.

Для оцінки впливу впровадження нового продукту на конкурентну позицію підприємства врахуємо такі чинники:

збільшення частки внутрішнього ринку завдяки задоволенню попиту на нові види продукції.

посилення впізнаваності бренду через активну рекламну кампанію та розширення лінійки продуктів.

зростання доходів від продажу нового продукту.

Таблиця 3.2 - Прогнозовані результати впливу нового продукту на КПП, балів

Критерій	До впровадження	Очікувано після впровадження
Обсяг виробництва (тон/місяць)	3	4
Частка внутрішнього ринку	4	5
Експортна діяльність	5	5
Технології виробництва	4	4
Визнання бренду	5	6
Інвестиції в інновації	4	5
Маркетингові стратегії	4	5
Загальна сума балів	29	34

Джерело: сформовано автором

Впровадження нового продукту - «Майонез FitLine», спроможне суттєво вплинути на фінансово-економічні показники ТОВ «НЖК», як складову КПП:

Зростання доходів від продажів. Новий продукт дозволить розширити асортимент продукції та залучити нові сегменти споживачів, зокрема молодь та людей, які орієнтовані на здорове харчування. Завдяки збільшенню обсягів продажів прогнозується зростання виручки підприємства на 15-20% у середньостроковій перспективі (табл. 3.3.).

Збільшення рентабельності продукції. Виробництво Майонезу «FitLine» з високою доданою вартістю дозволить підвищити середню рентабельність

продукції за рахунок більш високої ціни на інноваційний продукт. Завдяки оптимізації витрат на виробництво та використанню сучасних технологій, очікується підвищення валової рентабельності на 2–3% (табл. 3.3).

Розширення частки ринку. Випуск продукту, який відповідає сучасним споживчим тенденціям, дозволить збільшити частку ТОВ «НЖК» на внутрішньому ринку. За попередніми оцінками, частка ринку може зрости на 5-7% за рахунок охоплення нових сегментів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Прогнозні показники після впровадження нового продукту

Показник	До впровадження	Очікувано після впровадження
Виручка, тис грн	100	115–120
Рентабельність продукції, %	15	18–20
Частка ринку, %	20	25
Оборотність активів, разів	2,5	3,0
Визнання бренду (опитування споживачів), %	60	75

Джерело: сформовано автором

Розширення асортименту продукції та збільшення обсягів продажів сприятиме підвищенню обіговості активів, що позитивно вплине на ефективність використання капіталу. Випуск нового продукту дозволить знизити рівень незатребуваних запасів завдяки швидшому обігу продукції.

Впровадження нового продукту демонструє готовність компанії до інновацій, що сприяє підвищенню її інвестиційної привабливості.

Зросте визнання бренду та підвищення лояльності споживачів, що безпосередньо впливає на КПП.

Зростання доходів та покращення показників прибутковості дозволить підприємству збільшити власний капітал і зміцнити фінансову стабільність, зменшивши залежність від зовнішніх джерел фінансування.

На основі проведеного аналізу, для покращення КПП ТОВ «НЖК» та успішного впровадження нового продукту - майонез «FitLine», доцільно запропонувати такі заходи:

1. Адаптивна стратегія управління - створення гнучкої системи управління, моніторинг ринку та розробка сценарного планування для адаптації до змін зовнішнього середовища.

2. Оптимізація виробничих процесів - впровадження Lean Production для підвищення ефективності, автоматизація виробничих ліній і використання енергоефективних технологій.

3. Цифровий маркетинг і онлайн-продажі - розвиток власного онлайн-магазину, співпраця з маркетплейсами та використання SMM для залучення нових споживачів.

4. Освоєння нових ринків - запуск органічної продукції, отримання сертифікатів якості для експортного потенціалу та розвиток екологічних ініціатив.

5. Диверсифікація сировинної бази - зменшення залежності від обмеженого кола постачальників через співпрацю з альтернативними партнерами та локалізацію частини забезпечення.

6. Зміцнення кадрового потенціалу - розвиток персоналу через навчання, програми психологічної підтримки та створення комфортних умов праці.

Застосування перелічених заходів у поєднанні з інноваційним підходом до впровадження нового продукту дозволить покращити КПП.

Висновки до розділу 3.

Сьогодні ТОВ «НЖК» функціонує у висококонкурентному середовищі, стикаючись із численними викликами невизначеності, спричиненими зовнішніми факторами, зокрема війною в Україні. Проведений аналіз показав, що

підприємство має низку конкурентних переваг: ефективну дилерську мережу, широкий асортимент продукції, відповідність міжнародним стандартам якості, значні виробничі потужності та високий рівень довіри споживачів. Водночас, виявлені слабкі сторони, як-от відсутність адаптивної стратегії, залежність від енергоресурсів, низький рівень цифровізації та кадрові виклики, обмежують можливості підприємства. Загрози включають геополітичну нестабільність, ризики у постачанні сировини, зміни у законодавстві та труднощі дотримання екологічних стандартів.

Для посилення конкурентних позицій підприємству рекомендовано: розробити адаптивну стратегію управління із впровадженням моніторингу ринку та сценарного планування; застосовувати сучасні технології для оптимізації витрат та підвищення продуктивності; активно запроваджувати інструменти цифрового маркетингу; впроваджувати органічну продукцію та отримати відповідні сертифікації, а також адаптуватися до вимог сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної (магістерської) роботи було досліджено важливу наукову проблему формування конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності, на прикладі ТОВ «НЖК». В результаті проведеного дослідження сформульовано такі наукові висновки:

1. Проведено детальний аналіз наукових підходів до визначення «конкурентна позиція підприємства» (КПП), що дозволило визначити КПП як комплексну характеристику, яка відображає здатність підприємства зберігати та зміцнювати свої конкурентні переваги в умовах змінюваного ринкового середовища.

2. Виявлено, що термінологія, пов'язана з формуванням КПП, використовується у наукових джерелах з різними акцентами, зокрема через поняття «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність». Проведено порівняльний аналіз цих понять, що дозволило виділити їх основні спільні риси та суттєві відмінності, зокрема в контексті їх впливу на управління підприємствами.

3. Охарактеризовано економічну невизначеність як стан, за якого прогнозування майбутнього розвитку економіки та тенденцій є ускладненим через непередбачуваність основних показників. Цей стан обумовлений численними зовнішніми (глобальні економічні та політичні кризи) і внутрішніми факторами (нестабільність національної економіки, зміни в регуляторному середовищі), що створюють серйозні труднощі для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

4. Визначено, що важливою характеристикою формування КПП в умовах невизначеності є необхідність балансування між короткостроковими та довгостроковими цілями підприємства. Адаптація підприємства до нових умов ринку є складним процесом, що вимагає стратегічного підходу та інноваційних рішень в управлінні ресурсами, а також гнучкості у прийнятті рішень. У той же

час, ефективне управління КПП може стати ключовим чинником для реалізації позитивних змін у бізнес-стратегії підприємства.

5. Проаналізовано традиційні та сучасні підходи до оцінки рівня КПП. Розглянуто як класичні методи (SWOT-аналіз, індекс Герфіндаля-Хіршмана, матриця BCG), так і сучасні цифрові інструменти, зокрема ті, що базуються на аналізі великих даних (Big Data) та алгоритмах машинного навчання. Підкреслено, що вибір методології оцінки КПП залежить від специфіки галузі, завдань аналізу та доступних ресурсів підприємства.

6. Проведено аналіз організаційної та фінансово-економічної діяльності ТОВ «НЖК», яке є одним із провідних підприємств галузі. Встановлено, що підприємство демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки оптимальному використанню ресурсів, інноваційній стратегії, ефективному маркетингу та активній експортній діяльності. Оцінка фінансових показників свідчить про стабільність ліквідності та позитивну динаміку доходів, що забезпечує підприємству фінансову стійкість і можливість виконувати зобов'язання.

7. Проведено порівняння КПП ТОВ «НЖК» з основними конкурентами на ринку, такими як ТОВ «Кременчук олійно-екстракційний завод», ТОВ «Дніпро-Олія», ТОВ «Оліяр». Виявлено, що ТОВ «НЖК» поступається конкурентам за масштабами виробництва та часткою ринку, але має більш вигідні позиції у сфері експорту та маркетингових стратегій.

8. Виконано SWOT-аналіз ТОВ «НЖК», що дозволило виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також його потенційні можливості та загрози. Згідно з результатами, запропоновано стратегічні заходи для покращення КПП, зокрема впровадження нових продуктів, таких як легкий майонез під брендом FitLine, що відповідає трендам здорового харчування. Це дозволить підприємству покращити свою конкурентоспроможність та позиції на ринку.

9. На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації для посилення КПП ТОВ «НЖК». Серед них: розробка адаптивної стратегії управління, впровадження моніторингу ринку та сценарного планування, використання сучасних технологій для оптимізації витрат та підвищення продуктивності, використання цифрових інструментів маркетингу, а також впровадження органічної продукції та сертифікація для відповідності стандартам сталого розвитку.

10. На основі проведених досліджень зроблено загальний висновок про важливість системного підходу до формування КПП в умовах невизначеності, зокрема через стратегічне управління ресурсами, гнучкість у прийнятті рішень і постійне вдосконалення інноваційних та маркетингових стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зайцева, Л.О. (2013). Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 3. С.12–17.
2. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 396 p.
3. Друкер, П. (1994). *Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво*. К.: Україна, 319 с.
4. Prahalad, C., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. V. 68. 3. P. 79-91.
5. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure* Cambridge: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge, Mass.: MIT Press.
6. Котлер, Ф. (2020). *Основи маркетингу*. К. : Діалектика-Вільямс, 496с.
7. Корінько, М. Д. (2003). Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 1. С. 2-5.
8. Андрушків, Б.М. (2022). Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 3. С. 198-203.
9. Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. V. 32.10. P. 1231-1241.
10. Григорова, З.В. (2020). Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. *Менеджмент виробництва*, 2(8). С. 126-130.
11. *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення* (2013). за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 470 с.
12. Воронкова, А.Е. (2009). Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. *Економіка промисловості*. 3. С. 133-137.

13. Крючкова, Ж.В. (2016). Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід*. 12. С. 49-53.
14. Власенко, Т.А., Краля, В.Г., Драчевський, М.С. (2020). Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. Том 5. 4. С. 130-138.
15. Білоусько, Т.Ю. (2023). Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського університету*. Вип. 12. С. 50–57.
16. Акімова, Л.М., Корж, М.В., Чуб, І.В. (2017). *Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства*. Рівне: НУВГП, 121 с.
17. Буряченко, О., Ткачук, Л., Коваль, Н. (2021). Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (32). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60>
18. Цибульська, Є. І. (2018). *Конкурентоспроможність підприємства*. Харків: Вид-во НУА, 320 с.
19. Цибульська, Е.І., Мацигура, В.І. (2018). Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 22. Ч. 3. С. 98-102.
20. Гриньов, А.В., Шульженко, В.В. (2019). Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=138> (дата звернення: 20.11.2024).
21. Євтушенко, Н.О., Пільник, Т.А. (2020). Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 3. С. 30-31.

22. Чумак, О.В., Соловійова, О.О., Петровський, О.А. (2022). Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 3(89). с 78.
23. Коваленко, Н.В., Мізюк, С.Г. (2019). Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини*. 2019. Вип.2(13). С.26-30.
24. Харчук, Т.В. (2011). Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. 6. С. 68-71.
25. Галушка, З.І. (2023). Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу*. 1 (65). С. 26-32. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.3. DOI: 10.5281/zenodo.7834244.
26. Щербак, В.Г., Щербак, О.В. (2021). Невизначеність і ризик у бізнес-діяльності промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. С.156-161. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2706/1/20161025_110.pdf (дата звернення 01. 12.2024).
27. Кривіцька, В.В., Зянько, В.В. (2020). Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення 10.12.2024).
28. Решетило, В.П., Федотова, Ю.В. (2020.) Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Проблеми системного підходу в економіці*. 3 (77)-2, С. 149-154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-41>
29. Войчак, А.В., Камишніков, Р.В. (2019). Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2. С. 50–53.

30. Безсмертний, С.Ю. (2021). Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 714. С. 174–179.

31. Бакланов, М.Г., Іванова, О.А., Величко, К.Ю. (2024). Проблематика формування конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 96-99. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/59583> (дата звернення 10.12.2024).

32. Копитко, М.І. (2024). Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. *Економічний аналіз*. Т.17.С.61-68.

33. Величко, К.Ю. (2023). Драйвери економічного зростання національної економіки в умовах невизначеності. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, м. Харків, 19 травня 2023 р.; Харків: ДБТУ. С. 302-305.

34. Сарай, Н., Григоруk, А., Литвин, Л. (2024). Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*, (1 (06), 58-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>

35. Суханова, А. (2021). Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (26). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

36. Кириченко, О.М., Мігдальський, А.В. (2017). Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення 15.12.2024).

37. Сумець, О., Сомова, О., Пеліхльв, Є. (2007). Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: К.: Професіонал, 206 с.
38. Кирич, Н, Юрик, Н., Швед, Н.(2021). Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально- економічні проблеми і держава*. Вип. 2 (25). С. 334-344.
39. Левицька, О.А. (2013). Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 4. С. 155–163.
40. Матриця «Бостон консалтинг груп». URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1356/matricya-boston-konsalting-grup> (дата звернення 16.12.2024).
41. Шкільняк, М.М, Овсянюк-Бердадіна, О. Ф., Крисько, Ж. Л. (2022). *Менеджмент*. Тернопіль: ЗУНУ, 258 с.
42. Погребняк, Д.В. (2011). Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 32. С.45-51.
43. Павлова, В.А., Губарев, Р.В. (2014). Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2. С.168–176.
44. Журавка, О.С., Пахненко, О.М., Сухомлин, А.А. (2019). Дослідження концентрації та конкуренції на страховому ринку України. *Вісник СумДУ*. 1. С. 26 - 35.
45. Михайленко, О.В., Орлова, К.Г. (2017). Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 13(2).С. 114-117.
46. Офіційний сайт. Нововодолазький масложировий комбінат ТОВ ТМ «ЖирноВ»: URL: <https://girnov.com/company/> (дата звернення 10.12.2024).

47. Іванова, О.А. (2022). *Організація виробництва та логістичні рішення*. Харків: Вид-во НУА, 160 с.
48. Іванова, О. А., Пеліхов, Є. Ф. та Сумець, О. М. (2017). *Економіка сучасного підприємства*. 2-ге вид., випр. Харків: Вид-во НУА, 312 с.
49. Отенко, І.П., Азаренков, Г.Ф., Іващенко, Г.А. (2015). *Фінансовий аналіз*. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 156 с.
50. Бшарат, Н. (2019). Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 9. С. 78-82.
51. Бондаренко, С.М., Лісовський, М.Ю. (2017). Конкурентні переваги - унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 15, Ч. 1. С. 42-45.
52. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен. URL: <https://cutt.ly/MJjg8PD> (дата звернення 18.12.2024).
53. *Стратегічний аналіз: навчальний посібник* / Г.М. Давидов та ін.(2011). Київ: Знання, 389 с.
54. Величко, К.Ю. (2024). Інвестиційна невизначеність: виклики та можливості для України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 1 (42). С. 140-146.
55. Євтушенко, Н.О., Дрокіна, Н.І., Савенко, Н.В. (2020). Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 156. URL: <http://www.eprostir.dp.ua> (дата звернення 18.12.2024).
56. Баєва, О.В., Новальська, Н.І., Згалат-Лозинська, Л.О. (2017). *Менеджмент і адміністрування*. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 326 с.
57. Кирич, Н, Юрик, Н., Швед, Н. (2021). Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 2 (25). С. 334-344.

58. Рибницький, Д.О., Городня, Т.А., Львівська, К.А. (2010). Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 20(9). С.227-230.

59. Бутко, М.П. (2016). Стратегічний менеджмент. Київ. С. 136-179.

60. Дмитрієв, І.А. Кирчата, І.М. Шеренюк, О.М (2020). *Конкурентоспроможність підприємства*. Харків: ХНАДУ, С. 8-19.

61. Герасимова, В.О., Резанов, Е.О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, (154). С. 93-97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>

62. Lang, F. P. (2021). International Migration and Brain Circulation. *European Cooperation*. Vol. 1(49), 74-80. DOI: <https://doi.org/10.32070/ec.v1i49.107>

63. Свиноус, І., Хомяк, Н., Гаврик, О. (2019). Методичні підходи до трактування змісту соціально-економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Сталий розвиток економіки*, (1 (42)). С.15-21.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А1 - Критерії оцінки конкурентної позиції підприємства за методом теорії ефективної конкуренції

Показник	Елементи розрахунку
Критерії ефективності виробництва (ЕВ)	
(РВ) Рівень витрат, грн. / грн.	Валові витрати / Обсяг випуску продукції
(Ф) Фондовіддача, грн. / грн.	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих засобів
(РТ) Рентабельність товару, %	Прибуток від реалізації * 100% / Собівартість продукції
(ПП) Продуктивність праці, грн. / чол.	Обсяг випуску продукції / Середньорічна чисельність працівників
Критерії фінансового стану організації (ФС)	
(КА) Коеф. автономії	Власний капітал / Загальна сума активів
(КП) Коеф. платоспроможності	Власний капітал / Загальні зобов'язання
(КЛ) Коеф. абсолютної ліквідності	Грошові кошти та ліквідні цінні папери / Короткострокові зобов'язання
(КО) Коеф. оборотності оборотних коштів	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
Критерії ефективності збуту (ЕЗ)	
(РП) Рентабельність продажів, %	Прибуток від реалізації * 100% / Обсяг продажів
(КЗ) Коеф. затовареності	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажів
(КВ) Коеф. завантаження виробничих потужностей	Обсяг випуску продукції / Виробнича потужність
(КР) Коеф. ефективності реклами	Витрати на рекламу / Приріст прибутку
Критерії конкурентоспроможності товару (КТ)	
(ЯТ) Якість товару	Метод експертних оцінок. Пропонується використовувати відносну систему оцінювання: 1 – якість / ціна краща ніж у конкурентів; 0 – навпаки.

Таблиця Б1– Фінансова звітність ТОВ «Нововодолажський масло-жировий комбінат» за 2021р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
		2022	01 01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВО-ВОДОЛАЖСЬКИЙ МАСЛО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ"	за ЄДРНОУ	32339338	
Територія ХАРКІВСЬКА	за КАТОТТГ	1463201701005409	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності Виробництво продукції і послуг	за КВЕД	10.84	
Середня кількість працівників, осіб	87		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	вулиця Пушкіна, будинок 49, СЕЛИЩЕ МІСЬКОГО ТИПУ НОВА ВОДОЛАГА, НОВОВОДОЛАЖСЬКИЙ РАЙОН, ХАРКІВСЬКА обл., 63202	0503640108	

I. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	106,3
Основні засоби :	1010	4 677,1	3 604,9
первісна вартість	1011	10 323,4	153992,5
знос	1012	(5 646,3)	(6 105,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 677,1	3 711,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	4 952,9	7 889,4
у тому числі готова продукція	1103	-	381,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13 885,7	22 152,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 631,4	409,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	87,9	160,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	508,3	2 136,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	21 066,2	32 748,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	25 743,3	36 459,8

Продовження таблиці Б1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зарегістрований (паісовий) капітал	1400	3 400,0	3 400,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	10 363,5	11 520,4
Невласничий капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	13 763,5	14 920,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	4 619,2
Поточна кредиторська зобов'язаність за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 297,0	2 631,8
товарів, робіт, послуг	1615	8 610,6	13 965,4
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	265,7	323,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	866,5	-
Усього за розділом III	1695	11 979,8	21 539,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами майбуття	1700	-	-
Баланс	1900	25 743,3	36 459,8

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2021 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	113 936,3	72 177,7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	113 936,3	72 177,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(100 180,7)	(63 581,7)
Інші операційні витрати	2180	(12 344,7)	(6 890,6)
Інші витрати	2270	(-)	(519,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(112 525,4)	(70 992,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 410,9	1 185,5
Податок на прибуток	2300	(254,0)	(213,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)		1 156,9	972,1

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Михайлов
БІТ Карпати
Григоріана
ГРИДУБ МИКОЛА МИХАЙЛОВИЧ
_____ (підпис, прізвище)
Карпати Ірина Григорівна
_____ (підпис, прізвище)



1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Таблиця Б 2– Фінансова звітність ТОВ «Нововодолажський масло-жировий комбінат» за 2022 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВО-ВОДОЛАЗЬСЬКИЙ МАСЛО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ"	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	2023	01	01
Територія	ХАРКІВСЬКА	за КАТОТТГ	1	32339338		
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		160120170010001009		
Вид економічної діяльності	Виробництво продуктів і жирів	за КВЕД		240		
Середня кількість працівників, осіб	95			10.84		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Амосова Миколы, буд. 49, смт. НОВА ВОДОЛАГА, ХАРКІВСЬКИЙ РАЙОН, ХАРКІВСЬКА ОБЛ., 63202, Україна			0503640108		

І. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	106,3	-
Основні засоби :	1010	3 604,9	5 341,4
первісна вартість	1011	11 710,6	15 483,7
знос	1012	(8 105,7)	(10 142,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 711,2	5 341,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	7 889,4	1 643,7
у тому числі готова продукція	1103	381,8	9,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 152,6	26 078,4
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	409,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інші поточні дебиторська заборгованість	1155	160,3	10,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 136,9	3 822,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	32 748,6	31 554,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	36 459,8	36 895,7

Продовження таблиці Б2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паібовий) капітал	1400	3 400,0	6 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 520,4	15 062,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	14 920,4	21 062,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	4 619,2	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 631,8	2 631,8
товари, роботи, послуги	1615	13 965,4	12 693,7
розрахунками з бюджетом	1620	-	77,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	323,0	429,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	21 539,4	15 833,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	36 459,8	36 895,7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17865,4	11682,2
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	142 825,3	113 936,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(124 541,3)	(100 180,7)
Інші операційні витрати	2180	(13 869,2)	(12 344,7)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати	2285	(138 410,5)	(112 525,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 414,8	1 410,9
Податок на прибуток	2300	(872,6)	(254,0)
Чистий прибуток (збиток)	2350	3 542,2	1 156

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП Григорієв
Микола
Ірина Григорієвна
ГРИДУБ МИКОЛА МИХАЙЛОВИЧ
(ініціал, прізвище)
Карпенко Ірина Григорівна
(ініціал, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Таблиця БЗ – Фінансова звітність ТОВ «Нововодолажський масло-жировий комбінат» за 2023р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НОВО-ВОДОЛАЖСЬКИЙ МАСЛО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ"	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	ХАРКІВСЬКА		за КАТОТТГ ¹	2024 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	32339338
Вид економічної діяльності	Виробництво продукції і приправ		за КВЕД	U663120170010054489
Середня кількість працівників, осіб	101			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			10.84
Адреса, телефон	вулиця Амосова Миколи, буд. 49, смт. НОВА ВОДОЛАГА, ХАРКІВСЬКИЙ РАЙОН, ХАРКІВСЬКА обл., 63202, Україна			0503640108

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(152,104)	861,530
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	12 802,3
Основні засоби :	1010153	992,5	148953,0
первісна вартість	1011	15 483,7	-
знос	1012	(10 142,3)	(14 459,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 341,4	21 099,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 643,7	14 192,7
у тому числі готова продукція	1103	9,0	1 457,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26 078,4	41 907,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10,2	13,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 822,0	5 292,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	31 554,3	61 405,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	36 895,7	82 505,5

Продовження таблиці БЗ

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	6 000,0	6 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (зменшений збиток)	1420	15 140,5	32 822,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	21 140,5	38 822,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	10 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 631,8	2 631,8
товарами, роботами, послугами	1615	12 693,7	18 758,8
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	6,6
розрахунками з оплати праці	1630	429,7	658,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	15 755,2	32 055,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваннями для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	36 895,7	82 505,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2023 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20001	1 682,2	17 866,4
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	2 49 552,7	142 825,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(187 039,5)	(124 541,3)
Інші операційні витрати	2180	(40 949,7)	(13 869,2)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(227 989,2)	(138 410,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	21 563,5	4 414,8
Податок на прибуток	2300	(3 881,4)	(872,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	17 682,1	3 542,2

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)



Микола Григорійович
Григорієна
Григорієна
ГРИГУБ МИКОЛА МИХАЙЛОВИЧ
Каресно Ірина Григорівна
(ініціали, прізвище)
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК В

Таблиця В1- Показники ділової активності ТОВ «Нововодолажський жировий комбінат»

Показники	Значення показників			Ланцюгові зміни	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	0,546	0,69	0,954	+0,144	+0,264
Тривалість обороту активів, дні	668,5	528,99	382,6	-139,51	-146,39
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,76	2,502	3,539	+0,742	+1,037
Тривалість обороту оборотних коштів, дні	207,39	145,88	103,14	-61 , 51	-42,74
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	142,12	286,81	196,847	+144,69	-89,963
Тривалість обороту незавершеного виробництва, дні	2,57	1,27	1,85	-1,3	+0,58
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	5,952	10,834	16,022	+4,882	+5,188
Тривалість обороту виробничих запасів, дні	61,32	33,69	22,78	-27,63	-10,91
Коефіцієнт оборотності готової продукції	20,986	24,883	22,4	+3,897	-2,483
Тривалість обороту готової продукції, дні	17,39	14,67	16,3	-2,72	+1,63
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,232	1,495	1,305	+0,263	-0,19
Тривалість обороту власного капіталу, дні	296,27	244,15	279,69	-52,12	+35,54
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,44	4,26	6,257	+0,82	+1,997
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	106,1	85,68	58,33	-20,42	-27,35
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,589	5,247	6,141	+1,658	+0,894
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	101,7	69,56	59,44	-32,14	-10,12
Операційний цикл	187,38	135,31	99,26	-52,07	-36,05
Фінансовий цикл	85,68	65,75	39,82	-19,93	-25,93

