

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Володимир ЗАЙЧЕНКО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**Розробка конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу (на прикладі  
ТОВ «Технології і монтаж», м. Кропивницький)  
«Developing a competitive strategy for small business»**

Виконав здобувач вищої освіти  
2м курсу, групи ЕП-24м-1,4  
ОПП «Економіка підприємства»  
спеціальності 051 «Економіка»  
\_\_\_\_\_ Крамаренко Д.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
Керівник роботи: к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Дмитришин Б.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
Рецензент: к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_

м. Кропивницький

**Центральноукраїнський національний технічний університет**

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО  
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Крамаренка Дениса Володимировича*

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Розробка конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу  
(на прикладі ТОВ «Технології і монтаж», м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Дмитришин Богдан Васильович, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту \_\_\_\_\_

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета: дослідження теоретико-методологічних основ розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу та обґрунтування напрямків її удосконалення в умовах воєнного часу.

Завдання: - визначити сутність та зміст конкурентної стратегії підприємства;

- проаналізувати види конкурентних стратегій та їх класифікацію;

- дослідити наукову проблематику розробки конкурентної стратегії підприємства

малого бізнесу; - обґрунтувати підходи, принципи і методи дослідження конкурентної

стратегії підприємства малого бізнесу; - проаналізувати макросередовище діяльності

ТОВ «Технології і монтаж»; - оцінити прибутковість, рентабельність та фінансово-

економічний стан підприємства; - провести стратегічний аналіз діяльності

підприємства на основі SWOT та TOWS-аналізу;

-- обґрунтувати шляхи оптимізації конкурентної стратегії підприємства;

- розробити матрицю стратегічних альтернатив та організаційний механізм впровадження конкурентної стратегії.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір матеріалів по темі дослідження		
2	Написання вступу та розділу 1 роботи		
3	Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи		
4	Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи		
5	Написання висновків		
6	Оформлення списку використаних джерел		
7	Остаточне оформлення роботи та додатків		
8	Перевірка на унікальність		
9	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії		
10	Підготовка до захисту		

Дата видачі завдання  
«05» вересня 2025 р.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Дмитришин Б.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання  
«05» вересня 2025 р.

Здобувач \_\_\_\_\_ Крамаренко Д.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Крамаренко Д.В. «Розробка конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу (на прикладі ТОВ «Технології і монтаж», м. Кропивницький)».** Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 93 с.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних засад та практичних аспектів розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу в умовах воєнного часу. Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки конкурентної стратегії малого виробничого підприємства ТОВ «Технології і монтаж», що спеціалізується на виробництві дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні засади розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу: визначено сутність та зміст конкурентної стратегії, систематизовано види конкурентних стратегій за класифікаціями М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, досліджено наукову проблематику формування стратегії для підприємств малого бізнесу, обґрунтовано підходи, принципи та методи дослідження.

У другому розділі проведено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Технології і монтаж»: досліджено макросередовище та конкурентне оточення підприємства в деревообробній галузі, оцінено прибутковість, рентабельність та фінансово-економічний стан підприємства, проведено стратегічний аналіз на основі SWOT та TOWS-аналізу. Виявлено глибоку кризу підприємства, спричинену воєнними факторами та управлінськими рішеннями.

У третьому розділі обґрунтовано напрямки удосконалення конкурентної стратегії підприємства: розроблено матрицю стратегічних альтернатив, здійснено вибір оптимальної стратегії методом зважених оцінок та методом Фішберна, розроблено систему KPI та організаційний механізм впровадження стратегії, проведено аналіз ризиків та запропоновано систему стратегічного контролю.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, малий бізнес, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, деревообробна галузь, стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, стратегічні альтернативи.

## ANOTATION

**Kramarenko D.V. Developing a competitive strategy for small business.**

Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP «Economics of the enterprise» in the specialty 051 «Economics» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 93 p.

The qualification thesis is devoted to the study of theoretical foundations and practical aspects of developing a competitive strategy for a small business enterprise under wartime conditions. The object of the research is the process of formation and implementation of a competitive strategy for a small business enterprise. The subject of the research is the theoretical and practical aspects of developing a competitive strategy for the small manufacturing enterprise LLC "Technologies and Installation", which specializes in the production of wooden building structures and joinery products.

The first section of the thesis examines the theoretical foundations of developing a competitive strategy for a small business enterprise: the essence and content of competitive strategy are defined, types of competitive strategies are systematized according to the classifications of M. Porter, F. Kotler, and I. Ansoff, the scientific issues of strategy formation for small business enterprises are investigated, and the approaches, principles, and research methods are substantiated.

The second section provides a comprehensive analysis of the external and internal environment of LLC "Technologies and Installation": the macro-environment and competitive landscape of the enterprise in the woodworking industry are examined, the profitability, return on investment, and financial-economic condition of the enterprise are assessed, and strategic analysis based on SWOT and TOWS analysis is conducted. A deep crisis of the enterprise caused by war-related factors and management decisions has been identified.

The third section substantiates the directions for improving the competitive strategy of the enterprise: a matrix of strategic alternatives is developed, the optimal strategy is selected using the weighted scores method and the Fishburn method, a KPI system and organizational mechanism for strategy implementation are developed, risk analysis is conducted, and a strategic control system is proposed.

**Key words:** competitive strategy, small business, competitiveness, competitive advantages, woodworking industry, strategic analysis, SWOT analysis, strategic alternatives.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність та зміст конкурентної стратегії підприємства.....	9
1.2. Види конкурентних стратегій.....	12
1.3. Наукова проблематика розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу .....	15
1.4. Підходи, принципи і методи дослідження конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу.....	23
<b>2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕХНОЛОГІЇ І МОНТАЖ».....</b>	<b>28</b>
2.1. Аналіз макросередовища діяльності підприємства .....	28
2.2. Аналіз прибутковості та рентабельності діяльності.....	34
2.3. Аналіз фінансово-економічного стану .....	45
2.4. Стратегічний аналіз діяльності підприємства на основі SWOT і TOWS ...	62
<b>3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕХНОЛОГІЇ І МОНТАЖ».....</b>	<b>68</b>
3.1. Шляхи оптимізації конкурентної стратегії підприємства.....	68
3.2. Розробка матриці стратегічних альтернатив .....	74
3.3. Організаційний механізм впровадження конкурентної стратегії.....	79
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>85</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>90</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>94</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи.** Сучасні умови функціонування підприємств малого бізнесу в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, що особливо загострилося в умовах воєнного стану. Глобалізація економіки, посилення конкурентного тиску, нестабільність ринкової кон'юнктури та структурні зміни в галузях національної економіки вимагають від підприємств формування ефективних конкурентних стратегій, здатних забезпечити їхнє виживання та розвиток.

Деревообробна промисловість України, незважаючи на воєнні виклики, залишається вагомим елементом національної економіки. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, частка сектору деревообробки в обсязі реалізованої продукції добувної та переробної галузей промисловості у 2023 році зросла до 5,4% порівняно з 4,2% у 2021 році. Це свідчить про потенціал галузі та актуальність дослідження конкурентних стратегій підприємств, що працюють у цьому секторі.

Для підприємств малого бізнесу, які характеризуються обмеженими ресурсами та високою залежністю від зовнішніх факторів, питання розробки та реалізації конкурентної стратегії набуває особливої гостроти. Саме конкурентна стратегія визначає спосіб досягнення стійких конкурентних переваг, дозволяє підприємству ефективно позиціонуватися на ринку та протистояти конкурентному тиску. В умовах воєнного часу, коли значна частина будівельного сектору України переживає структурні зміни та зростає потреба у відбудові інфраструктури, підприємства деревообробної галузі мають унікальні можливості для розвитку.

Дослідження теми розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу дозволяє не лише виявити теоретико-методологічні засади формування стратегічних рішень, але й розробити практичні рекомендації

щодо оптимізації конкурентної позиції конкретного підприємства. У рамках цієї роботи буде проаналізовано основні підходи до формування конкурентних стратегій, досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності ТОВ «Технології і монтаж», а також визначено напрямки вдосконалення його конкурентної стратегії.

Отже, розробка та вдосконалення конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу в сучасних умовах є важливою та актуальною темою, що має як теоретичне, так і практичне значення.

**Метою** роботи є дослідження теоретико-методологічних основ розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу та обґрунтування напрямків її удосконалення в умовах воєнного часу.

**Завданнями** дослідження є:

1. Визначити сутність та зміст конкурентної стратегії підприємства.
2. Проаналізувати види конкурентних стратегій та їх класифікацію.
3. Дослідити наукову проблематику розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу.
4. Обґрунтувати підходи, принципи і методи дослідження конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу.
5. Проаналізувати макросередовище діяльності ТОВ «Технології і монтаж».
6. Оцінити прибутковість, рентабельність та фінансово-економічний стан підприємства.
7. Провести стратегічний аналіз діяльності підприємства на основі SWOT та TOWS-аналізу.
8. Обґрунтувати шляхи оптимізації конкурентної стратегії підприємства.
9. Розробити матрицю стратегічних альтернатив та організаційний механізм впровадження конкурентної стратегії.

**Об'єктом дослідження** виступає процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу в сучасних умовах розвитку економіки.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти розробки конкурентної стратегії малого виробничого підприємства ТОВ «Технології і монтаж» в умовах воєнного часу.

У роботі використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні **методи наукового дослідження**: аналіз і синтез (при дослідженні теоретичних засад конкурентної стратегії), порівняння та класифікація (при систематизації видів конкурентних стратегій), методи фінансового аналізу (при оцінці прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості підприємства), методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, TOWS-аналіз), метод зважених оцінок та метод Фішберна (при виборі оптимальної стратегічної альтернативи), метод експертних оцінок, графічний метод (при візуалізації результатів дослідження).

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в наступному:

– *удосконалено* процес вибору конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу на основі поєднання методу зважених оцінок та методу Фішберна, що дозволяє враховувати специфіку діяльності підприємства та умови воєнного часу;

– *набула подальшого розвитку* система критеріїв оцінки стратегічних альтернатив для підприємств деревообробної галузі з урахуванням сучасних викликів.

**Практична цінність роботи** полягає в тому, що обґрунтовані пропозиції щодо оптимізації конкурентної стратегії, розроблені стратегічні альтернативи, система КРІ та організаційний механізм впровадження стратегії можуть бути використані у господарській та фінансово-економічній діяльності малого підприємства ТОВ «Технології і монтаж», а також для інших підприємств деревообробної галузі.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження були апробовані на III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (27 листопада 2025 року, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна)».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається з анотації двома мовами, вступу, основної частини (три розділи, які поділяються на одинадцять параграфів), висновків, списку використаних джерел на 42 найменування (на 4 сторінках) та 2 додатків (на 7 сторінках). Загальний її обсяг становить 93 сторінки друкованого тексту (без врахування додатків). Основний текст роботи включає 24 розроблених таблиці і 11 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ

#### **1.1. Сутність та зміст конкурентної стратегії підприємства**

Конкурентна стратегія становить модель поведінки підприємства, яка має на меті досягнення конкурентних переваг на ринку за наявності ресурсів та з урахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Таким чином, вона є важливим інструментом формування конкурентних переваг, які дають можливість підприємству виживати в сучасних умовах господарювання та посилювати свої позиції на ринку.

Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів у 50-х роках ХХ століття, коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набули важливого значення.

Вибір конкурентної стратегії підприємством, сегментом реального сектору економіки чи галуззю економіки загалом визначатиме їхній подальший розвиток і становище на вітчизняному та міжнародному ринках. Розглядаючи конкурентну стратегію, науковці найчастіше говорять про стратегію підприємства [1; 7; 9-12; 29-30; 40-41].

Так, на думку М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [40, с. 24]. За своєю суттю конкурентна стратегія хоча й є такою, що забезпечує діловий рівень управління підприємством, однак вона вужча за масштабністю, ніж загальна стратегія того ж підприємства. Це в природний спосіб і визначає конкурентну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців [40, с. 25].

У зарубіжних джерелах зустрічаємо визначення конкурентної стратегії як довготермінового плану дій компанії, розробленого для досягнення

конкурентних переваг після вивчення слабких і сильних сторін конкурентів і порівнюючи зі своїми власними [38].

Подібне визначення можемо зустріти і у економічному словнику Mbaskool. Так, згідно даного джерела, конкурентна стратегія – довготерміновий план компанії з досягнення конкурентних переваг над конкурентами у своїй галузі економіки. Перед виробленням власної стратегії треба оцінити слабкі, сильні сторони, можливості та загрози у своїй галузі, а тоді реалізувати ту, яка матиме найкращу конкурентну перевагу [33].

А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд визначають конкурентну стратегію, як розроблення управлінських рішень, які направлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [41, с. 28].

Матриця Дж. Вествуда передбачає розроблення конкурентної стратегії за кожним елементом маркетинг-міксу [4].

Зазначимо, що дещо схожими є і трактування вітчизняних науковців. Так, на думку І. Ступака, конкурентна стратегія – орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, який перебуває у процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання [29, с.253].

Г. Хемел та С. Прахалад зазначають, що формування конкурентної стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що використовуєте сьогодні [14].

З. Шершньова відмічає, що конкурентна стратегія, – це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [30, с. 24].

На думку ученої О. Біловодської, конкурентна стратегія дає змогу отримати конкретні індикатори для порівняння позиції підприємства на ринку, і кожне підприємство дотриманням власної конкурентної стратегії намагається відвойовувати кращу позицію та здобувати вигоди від конкурентної переваги [2].

Вітчизняні учені А. Румянцев та Н. Клименко вказують, що конкурентна стратегія – це одна з маркетингових стратегій, яка в межах підходів як акцентованого на конкурентів, так і акцентованого на споживачах визначає, за рахунок чого компанія може досягнути стійких і вигідних позицій проти конкурентних сил, які діють на цільовому ринку [10].

В. Грановська дає таке визначення: «Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами» [7, с. 86].

Ю. Іванов вважає, що конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [9, с. 118–123].

Оцінювання аналізованих питань, пов'язаних із формуванням конкурентних стратегій, свідчить про те, що у працях, як сучасних вітчизняних, так і зарубіжних науковців, основний акцент при формуванні конкурентних стратегій ставиться на досягнення конкурентних переваг, при цьому авторами не уточнюється, яку саме конкурентну перевагу повинна забезпечити реалізація конкурентної стратегії. Адже у відповідності до класифікації конкурентних переваг за джерелом їх формування (відношення до підприємства), вони поділяються на внутрішні та зовнішні. На нашу думку, внутрішні конкурентні переваги є не метою конкурентної стратегії, а повинні братися за основу при її формуванні. Відповідно до цього, в основі конкурентної стратегії, що орієнтована на досягнення зовнішніх конкурентних переваг, повинні бути внутрішні переваги підприємства, досягнутий ним рівень потенціалу конкурентоспроможності, що дають йому в сукупності можливість зайняти відповідну позицію на ринку, а вже дії підприємства, що пов'язані із перетворенням впливу зовнішніх факторів на свою користь, – зберегти чи підвищити даний рівень.

Охарактеризувавши визначення конкурентної стратегії, можемо сказати, що спільними для багатьох науковців критеріями визначення

поняття «конкурентна стратегія», на нашу думку, є: отримання конкурентної переваги, досягнення конкурентної позиції рівня конкурентоспроможності.

Отже, сучасні науковці розвивають поняття «конкурентна стратегія», базуючись на усталених трактуваннях та вносячи корективи з урахуванням глобальних, регіональних і галузевих викликів.

## **1.2. Види конкурентних стратегій**

Сьогодні відомо безліч класифікацій конкурентних стратегій. Ми ж зупинимося на розгляді найбільш популярних та використовуваних у вітчизняній практиці господарювання.

Так, Майкл Портер [40] на основі аналізу сил конкуренції виокремлював три ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством:

- 1) лідерство за витратами;
- 2) диференціація;
- 3) фокусування (концентрація).

Кожна з базових стратегій володіє чинниками захисту від дії п'яти сил конкуренції. Так, у разі лідерства за витратами підприємство може отримати прибуток за мінімально допустимої для конкурентів ціни; низькі витрати створюють вхідний бар'єр для нових конкурентів і товарів-замінників та захищають підприємство від дій сильних постачальників, забезпечуючи більшу гнучкість у разі підвищення ними цін; сильні споживачі не можуть домогтися зниження цін нижче рівня, прийнятного для найсильнішого конкурента.

Наступний вид стратегій – диференціація продукції – орієнтований на покупців, які готові заплатити більше, але за вищу якість або ширший вибір споживчих якостей товару/послуги. Диференціація теж захищає підприємство від дії п'яти конкурентних сил: можливість заміни товару підсилює прихильність споживачів до марки, зменшує чутливість до ціни й підвищує рентабельність; відмінні властивості товару і завойована прихильність клієнтів захищають від товарів-замінників; підвищена

рентабельність збільшує стійкість до підвищення цін сильним постачальником.

Фокусування може спиратися на обидва попередні різновиди стратегії, проте позначає зосередження зусиль на певному сегменті ринку, ніші з особливими потребами для кращого, ніж у конкурентів, їх задоволення.

Детальніше про відмінності, слабкі та сильні сторони трьох базових категорій конкурентних стратегій за М. Портером подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристики класифікації конкурентних стратегій за М. Портером

Позитивні сторони класифікаційної категорії	Негативні сторони класифікаційної категорії
<b>Лідерство за витратами</b>	
<p>Низькоцінове лідерство ефективне за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ціна – домінуюча конкурентна сила;</li> <li>- галузевої продукт – стандартизований, простий у виготовленні;</li> <li>- відсутність можливостей для диференціації;</li> <li>- «великі» покупці мають значну торгову силу.</li> </ul>	<p>Низькоціновому лідерству притаманні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологічні зміни, знецінюються попередній досвід та інвестиції;</li> <li>- можливість копіювання конкурентних переваг лідерства за витратами підприємствами-конкурентами;</li> <li>- нездатність вчасно вносити зміни в товар через надмірну увагу до витрат.</li> </ul>
<b>Диференціація продукції</b>	
<p>Диференціація приваблива за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- існує багато шляхів для диференціації продукту;</li> <li>- організація має ноу-хау в галузі виробництва або маркетингу;</li> <li>- потреби потенційних споживачів відрізняються;</li> <li>- деякі конкуренти в галузі слідуєть схожим шляхом диференціації;</li> <li>- попит нееластичний за ціною;</li> <li>- галузевий ринок має складну структуру.</li> </ul>	<p>Диференціації може бути притаманне:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розрив у цінах на диференційований товар (послугу) порівняно з конкурентами з низькими витратами настільки великий, що зберегти прихильність марці не вдається;</li> <li>- роль чинника диференціації падає в міру того, як товар (послуга) стає звичним;</li> <li>- сприйняття диференціації знижується під впливом підробок та імітацій.</li> </ul>
<b>Фокусування (концентрації)</b>	
<p>Фокусування привабливо тоді, коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для більшості конкурентів занадто дорого або важко освоїти дану нішу;</li> <li>- у підприємства немає достатньої кількості ресурсів для освоєння широких ринкових сегментів;</li> <li>- галузеві сегменти суттєво різняться за розмірами, темпами зростання та інтенсивністю тиску з боку конкурентів;</li> <li>- існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які не задоволені повною мірою.</li> </ul>	<p>До ризиків фокусування належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розрив у цінах із неспеціалізованими товарами конкурентів стає дуже великим;</li> <li>- розбіжності у вимогах до товару споживачів цільового сегмента ринку і ринку загалом скорочуються;</li> <li>- конкуренти виходять на ще більш вузькі підсегменти всередині цільового сегмента.</li> </ul>

Часто науковці критикують окреслені М. Портером теорії, вважаючи їх надто загальними для пояснення реальних життєвих ситуацій, хоча ніхто не піддає сумніву важливості співвідношення між оцінкою якості товару споживачами і ціною товару, що є центральним питанням у його концепції конкурентних стратегій.

І. Ансофф у своїй всесвітньо відомій праці «Стратегічний менеджмент» подає схоже на М. Портера наукове обґрунтування класифікації конкурентних стратегій: за швидкістю зростання, диференціацією ринку та диференціацією продукту. Стратегіями, за якими можна скласти матрицю Ансоффа з напрямними «ринок» і «товар», є [32]:

- стратегія концентрованого зростання, пов'язана зі зміною продукту/ринку (проникнення і посилення позицій на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту);
- стратегія диверсифікованого зростання (концентричної диверсифікації, чистої диверсифікації, конгломеративної диверсифікації);
- стратегія обмеженого зростання (застосовується підприємствами у галузях зі стабільною технологією).

А.Д. Літл (американська компанія Arthur D. Little) конкурентні стратегії виділяє залежно від конкурентних позицій і можливості їхнього поліпшення. ADL-підхід класифікує конкурентні стратегії на п'ять видів, відповідно до конкурентної позиції на ринку [42]:

- 1) лідируюча: основний вплив фірми на ринок збуту;
- 2) сильна: незалежна ринкова діяльність фірми, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи;
- 3) сприятлива: фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їхнього поліпшення;
- 4) задовільна: сприятливі можливості для продовження діяльності, але її можливості щодо поліпшення ринкових позицій перебувають на рівні нижчому за середній;

5) незадовільна позиція: слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей поліпшення наявного становища.

Відповідно до класифікації маркетингових конкурентних стратегій Ф. Котлера, основою розподілу є конкурентні позиції фірми та напрями її маркетингової діяльності, взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних фірм на ринку. Науковець виокремлює чотири різновиди таких стратегій:

- 1) ринкового лідера;
- 2) челенджера;
- 3) послідовника;
- 4) нішера [36].

Характеристики кожного з них подано далі в додатку А.

За оцінками економістів, розподіл ринку, згідно із цією класифікацією, виглядатиме так (за умови, що весь ринок приймаємо за 100%): лідери займатимуть найбільшу частку – 40% ринку, далі частка послідовно зменшується і становить 30% для челенджерів, 20% – для послідовників та 10% – для нішерів [3, с. 60].

Таким чином в економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Конкурентні стратегії класифікуються за різними ознаками: конкурентна перевага на ринку; вихідна позиція фірми на ринку; ринкова частка; спосіб досягнення конкурентних переваг; поведінка на ринку (біологічний підхід до термінології); спрямованість на розвиток товару, ринку; спосіб входу на міжнародний ринок; динаміка конкурентної поведінки.

### **1.3. Наукова проблематика розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу**

У сучасній науковій літературі дискусійними питаннями є визначення того, що малий бізнес є складовою підприємництва, або – підприємництво є

складовою бізнесу. З цього приводу, С. Реверчук окреслює три окремі підходи [26, с. 46-47]: бізнес є ширшим ніж підприємництво; підприємництво є ширше ніж бізнес; підприємництво і бізнес, якщо не тотожні, то синонімічні поняття. При цьому Г. Козаченко вважає, що мале підприємство є складовою частиною підприємництва, юридичні особи малого бізнесу є малими підприємствами, а малий бізнес представлений сукупністю зареєстрованих фізичних та юридичних осіб підприємців – складовою малого підприємництва [13, с. 14].

На відміну від малого підприємництва, малий бізнес, як вважає Н. Куденко [14], це не просто частина або сектор національної економіки, який можна статистично виділити в показниках чисельності зайнятих, в обсязі товарообороту, кількості основного капіталу та тому подібне. Це – економічний сегмент, якому притаманні принципово нові якісні характеристики, а саме: об'єднання в одній особі власника та підприємця; спрямованість на інновації; спрощені комунікативна та інформаційна системи.

Т. Говорушко, О. Тимченко дають такі визначення малого підприємництва і малого бізнесу [5, с. 12-13]:

– мале підприємництво є особливою системою економічних відносин, за яких головною рушійною силою, суб'єктом господарювання є підприємець, котрий поєднує особові й матеріальні фактори відтворення на інноваційній основі, особистій ініціативі та економічній відповідальності й зацікавленості, ризику з метою одержання підприємницького доходу;

– малий бізнес становлять невеликі (малі) підприємства, характерними ознаками яких є незначна кількість штатних працівників та невеликі обсяги виробництва.

Практично малий бізнес є складовою ринкової економіки і має безпосередній вплив на розвиток продуктивних сил, а продуктивні сили через системи управління виробничими процесами і працею роблять прямий вплив на розвиток підприємництва.

Отже, підприємництво малого бізнесу є особливим видом господарської діяльності з врахуванням творчих здібностей підприємця та інноваційних підходів, що базується на самозайнятості підприємців та членів його родини, власному ризику і майновій відповідальності, спрямовану на отримання прибутку та за певними критеріями визначене чиним законодавством. Конкурентна стратегія підприємства малого бізнесу – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення як найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності. Розглянувши існуючі класифікації стратегій та їх характеристики, приходимо до висновку, що вони не суперечать одна одній, скоріше доповнюють одна одну, є похідними і це створює умови для їх комбінування.

Найважливіша проблема будь-якого підприємства (фірми), що працює в сучасних умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Дослідженню питань вибору конкурентної стратегії підприємства присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених. З іншого боку, наявне теоретико-методичне забезпечення стратегічного вибору викликає сумніви щодо неоднозначності деяких аспектів стосовно процесу формування конкурентної стратегії.

Обґрунтування та вибір конкретної конкурентної стратегії в контексті зіставлення теоретико-методичних засад забезпечення

конкурентоспроможності і практичної діяльності досліджуваних підприємств є важливим і заключним етапом процесу формування конкурентної стратегії. Для реалізації цього етапу підприємство може залучати зовнішніх консультантів. Але, враховуючи той факт, що формування конкурентної стратегії підприємства та її вибір спричиняє зміни не тільки в організаційній структурі, але й у загальній культурі підприємства, остаточне рішення щодо вибору конкурентної стратегії має відбуватися саме на підприємстві. Тому ключовим завданням є обґрунтування та впровадження надійних інструментів для здійснення вибору оптимальної конкурентної стратегії.

Процес вибору конкурентної стратегії та особливості його реалізації розглядаються вченими-науковцями по різному. Так, О. Рибак у процесі вибору стратегії наголошує на обов'язковому визначенні цілей, інтересів, ресурсів, зобов'язань підприємств, її залежності від зовнішнього середовища, оцінюванні з урахуванням ризику. Але він недостатньо уваги приділяє визначенню спеціальних критеріїв, що ускладнює сам процес вибору та посилює необґрунтованість результатів [27, с. 97].

У свою чергу, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд розробили спеціальну методику вибору стратегії, сутність якої полягає в побудові матриці, в якій конкурентні позиції підприємства порівнюються з показниками, що характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання. Базуючись на такому зіставленні, заповнюються чотири квадрати матриці, у яких може перебувати підприємство, та пропонуються відповідні стратегічні ситуації дій. Головним недоліком даної методики є певна обмеженість її використання стосовно підприємств з помірною конкурентною позицією та середнім темпом зростання ринку [41].

Інший відомий зарубіжний маркетолог Ж.-Ж. Ламбен акцентує увагу на тому, що вибір стратегії підприємства необхідно розпочинати з аналізу портфеля напрямів його діяльності на основі типології ринків за матрицею Бостонської консультативної групи, яку він доповнив траєкторіями підприємств, що досягли успіху, і невдах [37]. Але дотримання зазначеного

сценарію стосовно вибору конкурентної стратегії дозволить виявити деякі обмеження, а саме: неврахування зовнішньої конкурентної переваги та складності з розрахунками.

У своїй роботі [32] І. Ансофф у контексті вибору конкурентної стратегії вирішує дві нагальні проблеми:

1) як збалансувати найближчі та довгострокові цілі й необхідну гнучкість позицій підприємства;

2) як урахувати ризик, пов'язаний зі стратегічними рішеннями. Тобто на передній план у процесі вибору конкурентної стратегії виходить питання визначення та використання найліпшого стратегічного портфеля підприємства і врахування ризику та невизначеності. Окрім цього, необхідно зважати ще на два компоненти конкурентної стратегії – це конкурентні переваги та синергізм, які, у свою чергу, допомагають визначити й оцінити можливості підприємства.

Слід зазначити, що український вчений-теоретик І. Кобушко враховує особливості процесу вибору конкурентної стратегії, зазначені вищезгаданими науковцями, і визначає наступні ключові фактори, які необхідно враховувати в процесі вибору стратегії [11, с. 123]: стан галузі й конкурентну позицію підприємства в галузі, мету підприємства, інтереси й відносини вищого керівництва, фінансові ресурси фірми, кваліфікацію працівників, зобов'язання підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор.

Дотримання принципу врахування сфери конкуренції має важливе значення. Так, згідно з матрицею конкуренції (за М. Портером), обрана базова стратегія прямо залежить від сфери конкуренції. Принцип використання конкурентної переваги ґрунтується на тому, що кожна конкурентна стратегія за основу повинна брати конкурентну перевагу організації. Не менш важливим є принцип врахування впливу факторів середовища функціонування організації, для якої розробляється конкурентна стратегія.



Рисунок 1.1 – Принципи формування конкурентної стратегії організації

У теорії та практиці використовуються різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування та ін.

Кожен з вищенаведених методів має певні недоліки, найбільш значимі з яких: відсутність чітко вираженої ієрархії за значимістю елементів, недооцінка ролі конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства при виборі конкурентної стратегії, відсутність багатоваріантності дій залежно від сформованих умов (алгоритмізації) та ін.

Аналіз наявних наукових напрацювань свідчить про відсутність єдиного концептуального підходу до визначення кількості та змісту критеріїв вибору конкурентної стратегії, тому важливим етапом дослідження процесу формування конкурентної стратегії є детальний аналіз наявних критеріїв стратегічного вибору, які дозволять кількісно та якісно оцінити доцільність вибору можливих стратегічних альтернатив.

Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Система конкурентних стратегій підприємства

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг пізніше неодноразово доповнювався та модифікувався. За одною з таких модифікацій передбачається виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегію зниження собівартості;
- стратегію фокусування;
- стратегію розширення ринку;
- стратегію диференціації;
- стратегію розроблення нової продукції.

Стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що є ефективнішим і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним чинником під час купівлі.

Стратегія фокусування – спрямована на забезпечення переваг порівняно з конкурентами у відокремленому, часто єдиному, сегменті ринку, який виділяється за географічним, психографічним, поведінковим, демографічним або іншим принципом сегментації.

Стратегія розширення ринку – має на меті максимально швидке задоволення потреб, що виникають у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір і реалізація проектів, найбільш рентабельних за існуючих ринкових умов.

Стратегія диференціювання продукту – базується на спеціалізації у виготовленні особливої, іноді незвичайної продукції, яка є модифікацією стандартного виробу. Стратегія розроблення нової продукції виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала.

Важливим є розробка системи критеріїв оцінки як процесу реалізації стратегії, так і аналізу ситуації на підприємстві після втілення стратегічного плану в життя. Низка робіт науковців – І. Ансоффа, Г. М. Мінцберга, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Ю. Іванова та інших, – присвячена проблемі визначення критеріїв вибору стратегічних альтернатив та доцільності реалізації конкретної стратегії на підприємстві. Особливо слід відмітити роботу Ю. Іванова, який зробив акцент на визначенні індикаторів, що дають змогу кількісно оцінити вірність вибору можливих стратегічних альтернатив. В рамках реалізації стратегій низьких витрат, диференціації та фокусування Ю. Іванов виділяє виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові критерії та відповідні їм індикатори [9, с. 145].

Отже, на сучасному етапі вже можна говорити про вагомий науковий внесок щодо розробки теоретико-методичних засад формування та реалізації конкурентної стратегії підприємств. Кожен науковець пропонує власне

розуміння процесу формування конкурентної стратегії, представляє власне бачення класифікації стратегій, методичного інструментарію аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору оптимальної стратегічної альтернативи, акцентуючи увагу на тому чи іншому етапі розробки стратегії. Проте висвітленню комплексного бачення процесу розробки та реалізації стратегії приділено недостатньо уваги, що і потребує більш глибокого вивчення.

#### **1.4. Підходи, принципи і методи дослідження конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу**

Створення ефективної та дієвої конкурентної політики потребує розробки методів аналізу та оцінки результатів даного процесу.

Найбільш доцільним і ефективним для вирішення проблем розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу є застосування взаємодії системного, процесного і ситуаційного підходів.

Системний підхід є одним з основних у процесі формування конкурентної стратегії підприємства. Він є таким напрямком методологічного дослідження, при якому об'єкт дослідження розглядається як цілісна множина елементів у сукупності відносин і взаємозв'язків [9, с.46]. Системний підхід дає можливість пояснити будь-який вид діяльності, базуючись на закономірностях та взаємозв'язку його елементів, що в результаті створює можливість для їх більш ефективного використання. Таким чином, системний підхід розглядається як більш глибокий спосіб пізнання, в порівнянні з просто предметним.

Використання лише системного підходу до дослідження розробки конкурентної стратегії є недостатнім, оскільки він спрямований лише на дослідження об'єкта розробки, залишаючи поза увагою детальний аналіз факторів макрооточення підприємства, методів, функцій та складових

конкурентної стратегії суб'єкта господарювання. Дослідження цих складових доцільно за умови застосування провесно-системного підходу.

Розглядаючи розробку конкурентної стратегії як процес, необхідно акцентувати увагу передусім на послідовності дій, спрямованих на досягнення мети й системи цілей конкурентних стратегій підприємства малого бізнесу. Це, у свою чергу, вимагає їхньої постановки, що і становить різницю між системним і процесним підходами. За таких умов процес розробки конкурентної стратегії підприємства має низку переваг, що спрощують практичне застосування науково-методичних розробок.

Також варто звернути увагу на ситуаційний підхід до стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Даний підхід базується на тому, що придатність різних параметрів і методів управління визначається конкретною ситуацією в конкретному місці та в конкретний час. Оскільки є велика кількість факторів як в самій фірмі, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного найкращого способу управляти об'єктом.

Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації, максимально адаптований до неї. Застосування ситуаційного підходу ґрунтується на альтернативності досягнення однієї і тієї ж мети під час розробки або вдосконалення конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу.

Метод – це підхід, засіб або прийом теоретичного та експериментального дослідження або практичного втілення явища чи процесу. Залежно від ступеню складності проблеми дослідження змінюються методи його проведення і види експерименту [9, с. 76].

Вибір та застосування методів формування стратегії підприємства, в першу чергу, залежать від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі, оцінка цільового споживача. Для підприємств малого бізнесу доцільним є застосування методів фінансово-економічного аналізу та прогнозування.

У процесі дослідження конкурентної стратегії малого бізнесу були використані наступні сучасні методи дослідження: статистичного аналізу (при збиранні даних, що аналізуються), експертних оцінок (використовувався при аналізі галузі станцій автомобільного обладнання), метод коефіцієнтів (при обчислення коефіцієнтів, які відображають позицію фірми в галузі), метод спостережень (при проведенні спостережень за динамікою обсягів збуту продукції).

З метою кількісного оцінювання економічних закономірностей підприємств малого бізнесу було застосовано статистичні та математичні методи. До цих методів відносять: зведення і групування інформації; варіаційний і дисперсійний аналіз; регресійний та кореляційний аналіз; статистичні рівняння залежностей; статистичні індекси та інші.

Оцінка взаємозв'язків результативних показників з різними чинниками господарської діяльності можлива за допомогою не всіх статистичних методів.

Зведення і групування інформації за визначеною ознакою проводиться при наявності не менше 20 одиниць спостереження і дає можливість мати види інформації, що характеризують абсолютний рівень в окремих групах, відхилення між обсягом окремих груп та обсягом сукупності, взаємозв'язок між окремими групами. Будуючи групування необхідно пам'ятати, що одні і ті ж вихідні дані при різному поєднанні чинників і підході до вибору інтервалів групувань дають різні результати – від неправильних (випадкових) до правильних (закономірних) висновків.

Логічним продовженням методу групувань є дисперсійний аналіз взаємозв'язків результативних та чинникових ознак. Тут для оцінки варіації, зумовленої тією чи іншою ознакою, сукупність розподіляють на групи за ознакою, вплив якої досліджується. Це дозволяє розкласти загальну варіацію ознаки на дві дисперсії, з яких одна частина варіації визначається впливом чинника, закладеного в основу групування, а друга – варіацією, зумовленою впливом усіх інших чинників крім того, що вивчається.

Отже, тут згідно з правилом складання дисперсій для розрахунку використовують загальну, міжгрупову і внутрішньогрупову (залишкову) дисперсію. При цьому загальна дисперсія характеризує варіацію ознаки у статистичній сукупності в результаті впливу всіх чинників, міжгрупова дисперсія показує розмір відхилення групових середніх від загальної середньої, тобто характеризує вплив чинника, покладеного в основу групування, внутрішньогрупова (залишкова) дисперсія характеризує варіацію ознаки всередині кожної групи статистичного групування [15, с.76].

Метод комплексних статистичних коефіцієнтів використовується для оцінки результатів господарської діяльності, виконання планів виробництва асортименту продукції, рівномірності її поставок, для оцінки стійкості акцій, цінних паперів та ефективності їх купівлі і продажу.

До математичних методів вивчення залежностей відносять класичні методи елементарної математики, регресійного та кореляційного аналізу, дослідження операцій і теорії масових послуг, економічної кібернетики, планування експериментів, кластерного аналізу та інших.

Ефективне застосування статистичних методів для вивчення залежностей між явищами залежить від знання суті методу і, його можливостей в оцінці інформації [15, с. 72].

До нових статистичних методів, які б дозволили керівнику підприємства з достатньою достовірністю оцінити взаємозв'язки результативних показників з різними чинниками господарської діяльності та на цій основі прогнозувати їх розвиток у майбутньому періоді, потрібно віднести статистичні рівняння залежностей, які можна застосовувати як для малочисельної, так і багаточисельної сукупності господарських суб'єктів.

Метод експертних оцінок – це прадавній науковий метод, який дозволяє отримати об'єктивну оцінку на основі певної сукупності індивідуальних думок експертів. Слово «експерт» (expertus) у перекладі з латинської мови означає «досвідчений», що, в свою чергу, походить від слова

«experte» – досліджувати. Експерт – це особа (спеціаліст), якому довірено висловити думку про якийсь суперечливий чи складний випадок.

Спостереження – метод збору наукової інформації, сутність якого полягає в безпосередній реєстрації фактів, явищ, процесів, які відбуваються в соціальній реальності.

Для спостереження характерними є систематичність, планомірність і цілеспрямованість. Найважливішою його перевагою порівняно з іншими соціологічними методами є синхронність із досліджуваним явищем, процесом. Це дає змогу безпосередньо вивчати поведінку людей за конкретних умов у реальному часовому просторі ("саме те", "саме тут", "саме зараз"). Дослідник особисто спостерігає явище, котре вивчає (трудова група, мікрогрупа, певну особу, інше).

Отже, здійснено класифікацію методів формування конкурентних стратегій та аналіз методів, які дозволяють оцінити ринкові позиції підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕХНОЛОГІЇ І МОНТАЖ»

#### **2.1. Аналіз макросередовища діяльності підприємства**

Державне агентство лісових ресурсів повідомляє, що повномасштабна агресія Росії суттєво трансформувала український ринок деревини, вплинувши на соціально-економічну ситуацію та спричинивши загальні втрати орієнтовно на 0,5 млрд. євро. Найбільш значущі збитки пов'язані з руйнуванням інфраструктури, пошкодженням обладнання та нищенням природоохоронних територій, шкода яким оцінюється більш ніж у 2,3 млрд. євро. Відновлення ресурсного потенціалу галузі потребуватиме значних вкладень і часу.

Попри різке падіння ринкової активності у 2022 році, вже у 2023 році спостерігалось поступове пожвавлення сектору. Це дозволило підприємствам галузі забезпечити надходження податків у розмірі 241,77 млн. євро — що в 41 раз перевищує обсяг державного фінансування [17].

Деревообробна промисловість, незважаючи на воєнні виклики, залишається вагомим елементом національної економіки. Так, за даними дослідження Національного інституту стратегічних досліджень за період війни потужності переробної промисловості значно скоротилися внаслідок пошкодження та знищення значної частки активів базових галузей (чорної металургії, хімічного комплексу, машинобудівної промисловості). У той же час Така ситуація призвела до зменшення їхніх часток у структурі промисловості за винятком машинобудування (у значній мірі завдячуючи оборонним замовленням) на користь менш технологічних галузей, зокрема деревообробної та меблевої галузей. Частка сектору деревообробки в обсязі реалізованої продукції добувної та переробної галузей промисловості у 2023

році склала 5,4%, сектору виробництва меблів – 2,8%. У 2021 році, як ми можемо спостерігати з рис. 2.1, відповідні частки були на рівнях 4,2% і 2,4%.

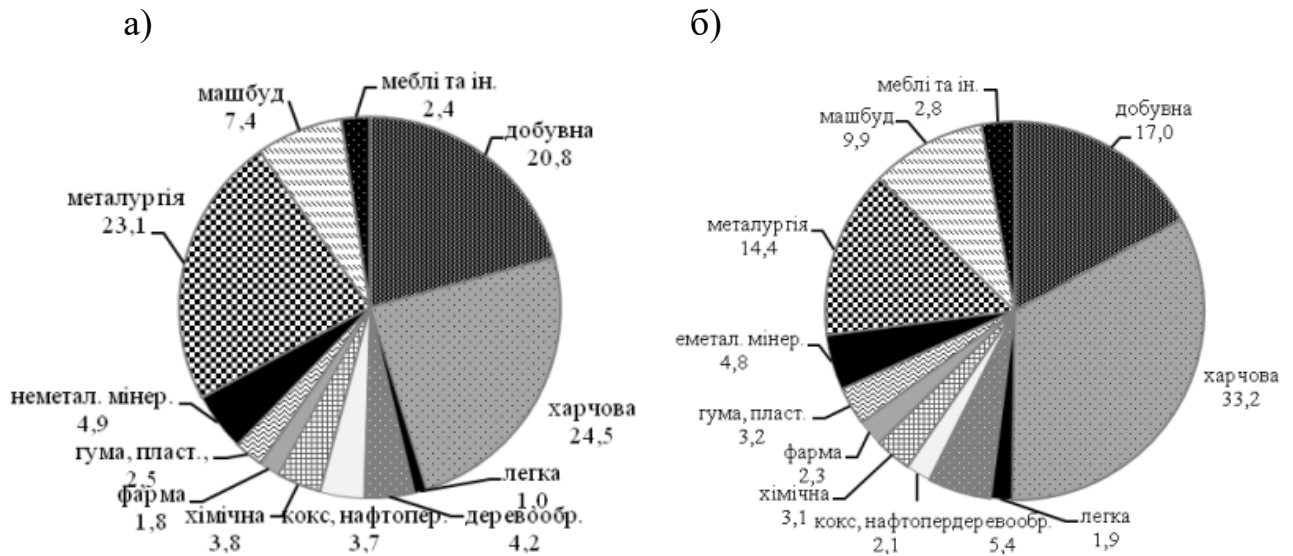


Рисунок 2.1 – Структура обсягів реалізованої продукції добувної та переробної галузей промисловості у 2021 (а) та 2023 (б) роках, %

Джерело: [24, с. 49]

З метою удосконалення системи управління лісовими ресурсами уряд України розпочав низку реформ. Серед ключових кроків — створення державного підприємства «Ліси України» та запровадження електронного обліку деревини. Це забезпечило вищий рівень прозорості, у тому числі через обов'язкове декларування операцій та посилення звітності. Використання цифрових інструментів, таких як е-Сертифікат та е-Лісорубний квиток, дало змогу автоматизувати процеси обліку деревини та зменшити ризики корупційних проявів. Вимога щодо фотофіксації під час транспортування лісопродукції також підвищила контроль за перевезеннями.

Заборона експорту необробленої деревини стимулювала розвиток внутрішньої деревообробної галузі, хоча певний потенціал експорту все ще зберігається у сегменті паливної деревини, що може сприяти підсиленню енергетичної безпеки держави.

Зростання використання деревини як біомаси для виробництва відновлюваної енергії та підвищений інтерес до «зеленого» будівництва

формують нові перспективи для ринку, особливо з огляду на майбутнє відновлення зруйнованої інфраструктури.

Таким чином, попри масштабні втрати, український ринок деревини зберігає стійкість завдяки державним реформам, цифровізації та зростанню попиту в секторах екологічного будівництва і відновлюваної енергетики.

У сегменті «Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів» нині в Україні працює 662 підприємства.

В таблиці 2.1 представлено дані по компаніям з найбільшим доходом за 2024 рік по Україні.

Таблиця 2.1 – Компанії України по коду КВЕД «Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів» найбільшим доходом у 2024 році

Підприємство	Регіон	Дохід, грн.	Чисельність персоналу, чол.
ТОВ «КОРФАД»	Чернігівська обл.	896 508 100	425
ТОВ «ОЛВУД»	Івано-Франківська обл.	300 013 400	111
ТОВ «ШИЛЗ»	Київська обл.	259 214 900	45
ТОВ «СЕВА ГРУП»	м. Київ	245 229 700	45
ТЗОВ «БРАМА»	Львівська обл.	207 011 000	166
ТОВ «ТЕРМІНУС»	Вінницька обл.	200 535 000	239
ПРАТ «ДНІПРОВУД»	Житомирська обл.	194 571 700	173
ТОВ «ДІВАРІО	Вінницька обл.	180 617 400	58
ТЗОВ «ФАКРО ЛЬВІВ»	Львівська обл.	161 455 000	146
ТОВ «БАРВИ ШВИДКОСТІ»	Київська обл.	153 006 900	45

*Джерело: складено автором за даними порталу Опендатабот [18]*

Отже у таблиці представлені 10 найбільших українських компаній у сфері деревообробки та виготовлення дерев'яних конструкцій за доходами 2024 року.

Ключові спостереження:

1. Розрив між 1-м місцем (ТОВ «КОРФАД») та наступними компаніями — майже у 3 рази, що свідчить про високу концентрацію ринку.

2. Перші три компанії генерують понад 1,45 млрд. грн, що формує приблизно 40–45% загального доходу ТОП-10.

3. Значна різниця у чисельності персоналу: від 45 до 425 осіб, що вказує на різні масштаби виробництва та різні бізнес-моделі.

У Кіровоградській області ринок деревообробних підприємств із найбільшими доходами характеризується дещо відмінними рисами:

- низьким загальним обсягом доходів порівняно з національним ринком;
- невеликою кількістю зайнятих працівників;
- високим ступенем фрагментованості — немає явно домінуючих компаній з дуже великими масштабами;
- переважанням мікропідприємств (менше 5 працівників).

В таблиці 2.2 представлено дані по компаніям з найбільшим доходом за 2024 рік по Кіровоградській області серед 13 працюючих.

Таблиця 2.2 – Підприємства Кіровоградській області по коду КВЕД «Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів» з найбільшим доходом у 2024 році

Підприємство	Код ЄДРПОУ	Місце реєстрації	Дохід, грн.	Чисельність персоналу, чол.
ТОВ «ДЕРЕВ'ЯНИЙ ДВІР»	38758369	м. Кропивницький	36 533 400	11
ПП «ГРАД-ІНВЕСТ»	36410403	м. Світловодськ	7 568 300	13
ТОВ «МОБІДІМ»	44671527	м. Кропивницький	1 054 500	3
ТОВ «ІНТЕР СЕРВІС К»	41094048	м. Кропивницький	813 100	1
ТОВ «ГЕРМЕТИС 2014»	43913014	м. Кропивницький	770 700	1
ТОВ «АРБОР АП»	43192167	м. Кропивницький	736 500	4
ТОВ «ТЕХНОЛОГІЇ І МОНТАЖ»	38802889	м. Кропивницький	527 400	23
ТОВ ВКФ «ІНТА»	13770917	м. Кропивницький	311 700	3
ВИРОБНИЧО - КОМЕРЦІЙНА ПРИВАТНА ФІРМА «ТІК»	20631837	с. Соколівське Кропивницький р-н	242 400	1

*Джерело: складено автором за даними порталу Опендатабот [18]*

Якщо порівняти з табл. 2.1, то можна зробити наступні висновки:

- 1) Національні лідери мають доходи 200–896 млн. грн.;
- 2) Лідер Кіровоградської області – лише 36,5 млн. грн. (тобто різниця — у 25–30 разів);
- 3) Існує висока концентрація доходів у одного підприємства – ТОВ «Дерев'яний двір»;
- 4) Галузь деревообробки Кіровоградської області складається переважно з мікробізнесу – більшість підприємств працюють із персоналом 1–4 особи;
- 5) Продуктивність праці сильно варіюється – від 0,18 млн. грн./працівника до 3,3 млн. грн.;
- 6) Переважна більшість провідних компаній у досліджуваній сфері зареєстровані в м. Кропивницький.

Це підтверджує, що Кіровоградська область не є центром деревообробної промисловості, а галузь існує переважно на рівні малих виробництв. Ринок має локальний характер: більшість компаній обслуговують внутрішній попит області, яка слабо інтегрована до деревообробного експорту, на відміну від Львівської, Івано-Франківської чи Чернігівської областей.

У монографії «Пріоритетні напрями розвитку деревообробної промисловості України у повоєнний період» автори аналізують сучасний стан цієї галузі та визначають можливі траєкторії її подальшого розвитку [25].

До початку повномасштабної війни деревообробна промисловість України демонструвала відносно стабільні темпи виробництва ключових видів продукції, хоча її структура протягом останнього десятиліття залишалася нестійкою. Водночас спостерігалось збільшення вартості реалізованої продукції, виготовленої з власної сировини, що значною мірою було зумовлено дією мораторію на експорт необробленої деревини.

Повномасштабне вторгнення РФ спричинило суттєві руйнування підприємств, виробничої та транспортної інфраструктури, житлового фонду, а також масове переміщення населення як за кордон, так і всередині країни. За даними ООН, кордон України перетнули понад 9 млн. осіб, переважно жінки й діти. За результатами опитувань, близько 80 % біженців планують повернутися в Україну, а основними умовами їх повернення є забезпечення житлом і робочими місцями [5, с. 140–141].

Науковці вважають, що у післявоєнний період деревообробна промисловість матиме значний потенціал зростання. Це пов'язано з масштабними потребами у відновленні економіки, житлового фонду, а також зі зростанням попиту на модульні будинки для громадян, які втратили житло.

Рівень розвитку деревообробної промисловості України оцінюється таким чином: сировинний потенціал – низький, прогресивність структури – середня, конкурентоспроможність – висока. Аналогічні показники демонструє деревообробна промисловість Туреччини [25, с. 79]. Висока конкурентоспроможність українських підприємств насамперед пояснюється якістю їх продукції.

У дослідженні запропоновано три сценарії розвитку галузі до 2030 року:

- 1) короткостроковий – імпортозаміщення листових матеріалів на внутрішньому ринку;
- 2) середньостроковий – нарощування виробництва основних груп продукції для потреб внутрішнього ринку та експорту;
- 3) довгостроковий – розвиток виробництва готових столярних виробів і будівельних компонентів для забезпечення внутрішнього попиту та збільшення експортного потенціалу [25, с. 132].

Наявність потужної сировинної бази та можливості подальшого розширення як внутрішнього, так і зовнішнього ринків збуту створюють об'єктивні передумови для динамічного розвитку деревообробної промисловості України. Це підтверджується тим, що Україна посідає 6-те

місце серед країн ЄС за запасами деревини та 7-ме місце за обсягами заготівлі ліквідної деревини, а також входить до першої тридцятки найбільших світових експортерів продукції з деревини (27-ме місце). Така ресурсна забезпеченість і сформований експортний потенціал визначають деревообробну галузь як перспективний напрям економічної діяльності, про що свідчить і значна кількість підприємств, що працюють у цьому секторі.

## **2.2. Аналіз прибутковості та рентабельності діяльності**

Одним із яскравих представників сектору виробництва дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів Кіровоградської області є ТОВ «Технології і монтаж», яке розташоване у місті Кропивницький (юридична адреса: 25006, Україна, Кіровоградська область, м. Кропивницький, вул. Преображенська, 17). Це мале підприємство з датою реєстрації 19.08.2013 року, основним видом економічної діяльності якого є КВЕД 16.23 – «Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів». Цей напрям охоплює:

- виготовлення дерев'яних елементів, що застосовуються переважно у будівництві;
- виробництво балок, брусу, стропил, покрівельних опор;
- виготовлення клеєних та комбінованих із металом стропильних конструкцій (ферм);
- виробництво дверей, вікон, рам і віконниць із фурнітурою або без неї;
- виготовлення дерев'яних сходів, драбин, поручнів;
- виробництво покрівельної дранки;
- виготовлення збірних дерев'яних конструкцій для будівель, зокрема елементів для саун;
- виробництво пересувних будинків;
- виготовлення дерев'яних перегородок (крім тих, що встановлюються окремо та не є елементами конструкцій).

Окрім основної діяльності, ТОВ «Технології і монтаж» виконує й інші роботи та надає додаткові послуги, зокрема:

- виробництво офісних меблів та меблів для торговельних приміщень;
- установлення столярних виробів;
- монтаж підлогових покриттів та облицювання стін;
- оптова торгівля офісними меблями;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- будівництво житлових і нежитлових будівель.

Прибутковість та рентабельність діяльності підприємства тісно пов'язана з результатами діяльності підприємства: виручкою, прибутком, продуктивністю праці [21, с. 50-55], динаміка яких для ТОВ «Технології і монтаж» за чотири останніх роки представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 роках

Показники	2021	2022	2023	2024	Абс. різниця 2024/2021	Відн. різниця 2024/2021, %
Чистий дохід, тис. грн.	45284,5	29544,5	3784,4	527,4	-44757,1	-98,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4616,2	8462,6	-676,6	-3489,0	-8105,2	різке погіршення
Середня величина активів, тис. грн.	41443,1	38084,2	32501,5	28900,4	-12542,7	-30,3
Рентабельність активів, %	11,14	22,2	-2,1	-12,1	-23,2	різке погіршення
Чисельність персоналу, чол.	55	42	25	21	-34,0	-61,8
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	823,3	703,4	151,4	25,1	-798,2	-96,9

Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)

Динаміка чистого доходу ТОВ «Технології і монтаж» засвідчує фактичне згорання операційної діяльності. Це означає повну втрату ринку, контрактів, ділової активності. Показники 2024 року (збитки майже у 5 разів більші, ніж попереднього року) свідчать про функціонування на межі

закриття. Підприємство розпродас або списує активи, щоб покривати збитки та зобов'язання.

Персонал зменшився з 55 до 21 осіб (–34 працівники або – 62%). Втрата кваліфікованого персоналу через фінансовий колапс і простій та як наслідок критично низька продуктивність праці вказує на практичну відсутність замовлень та виробництва у 2024 році.

На рис. 2.2–2.4 представлено абсолютні і відносні показники ефективності господарської діяльності підприємства, які лише засвідчують факт системної втрати платоспроможності та економічної життєздатності.



Рисунок 2.2 – Чистий дохід, чистий прибуток (збиток) і середні активи ТОВ «Технології і монтаж»

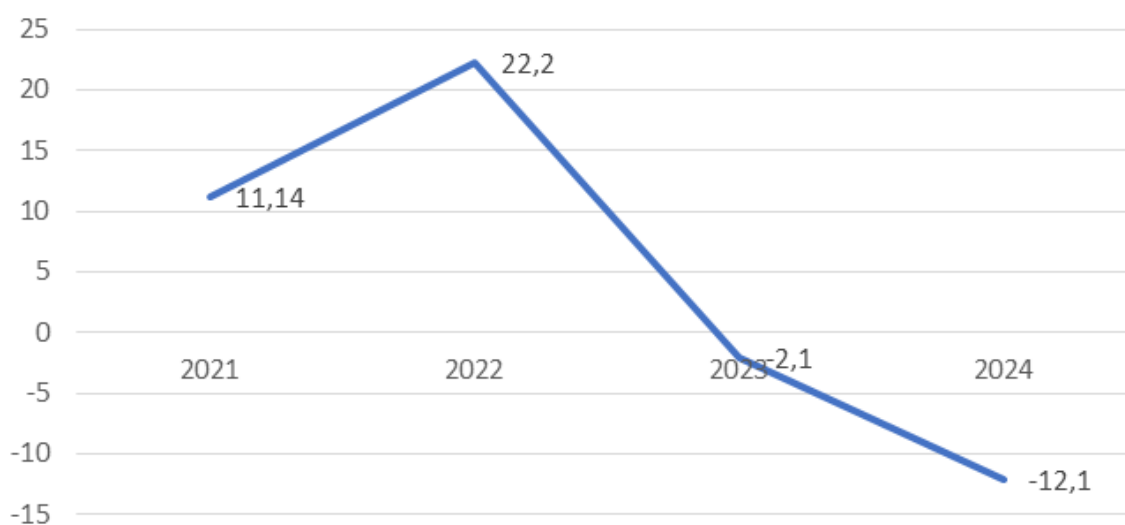


Рисунок 2.3 – Динаміка рентабельності активів ТОВ «Технології і монтаж»

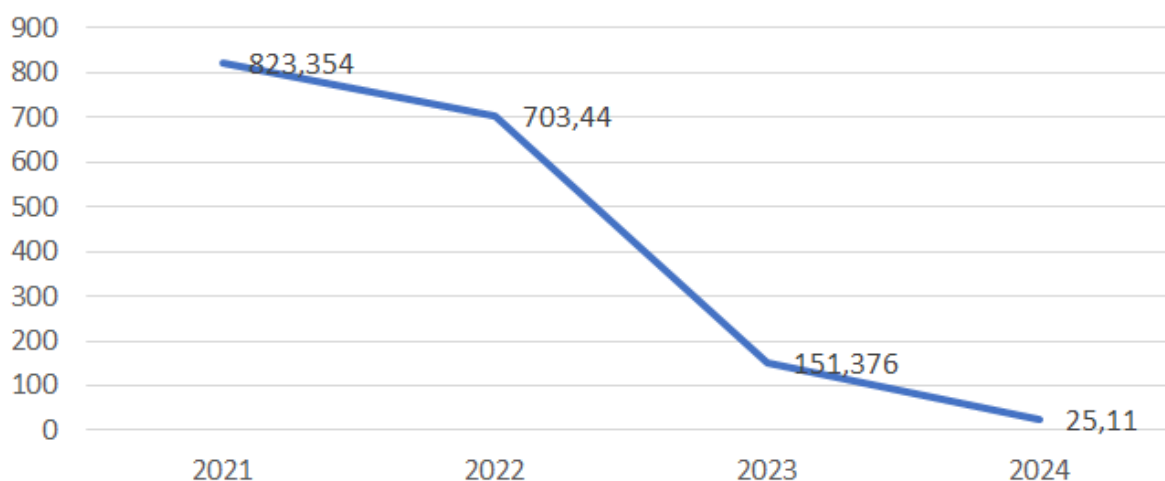


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці на ТОВ «Технології і монтаж»

Причинами такої ситуації є:

- початок військових дій в Україні, який викликав зниження попиту на продукцію підприємства, що пов'язано із зниженням обсягу будівництва, зниженням платоспроможності населення, зниженням чисельності населення;

- втрата ринків збуту через невдалі управлінські рішення та відтік кваліфікованого персоналу (мобілізація, виїзд за кордон, інші соціальні чинники);

- руйнування виробничого потенціалу у зв'язку з розпродажем обладнання (скорочення активів на 30%)

ТОВ «Технології і монтаж» працює на ринку уже давно і має певні конкурентні переваги, які пов'язані з наявністю досвідченого персоналу, високим авторитетом серед споживачів за якістю продукції.

Сьогодні підприємство знаходиться у глибокому кризовому стані, що викликає необхідність проведення детального економічного аналізу з метою виявлення реального стану та розробки пропозиції по покращенню того становища, яке має ТОВ «Технології і монтаж» на сьогоднішній час.

Головна мета діяльності комерційного підприємства – отримання прибутку. В табл. 2.4 приведено аналіз формування чистого прибутку на досліджуваному товаристві за абсолютним відхиленням.

Таблиця 2.4 – Формування чистого прибутку ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 роках, тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід	45284,5	29544,5	3784,4	527,4	-15740	-25760,1	-3257
Собівартість реаліз. продукції	36744,8	17571,6	2289,4	1771,1	-19173,2	-15282,2	-518,3
Валовий прибуток	8539,7	11972,9	1495	-1243,7	3433,2	-10477,9	-2738,7
Інші операційні доходи	–	473,1	38,8	561,3	473,1	-434,3	522,5
Інші операційні витрати	3617,4	3546,1	2210,4	2806,6	-71,3	-1335,7	596,2
Фін. результат від операц. діяльності	4922,3	8899,9	-676,6	-3489	3977,6	-9576,5	-2812,4
Інші доходи	346,1	90,1	–	–	-256	-90,1	–
Інші витрати	652,2	527,4	–	–	-124,8	-527,4	–
Фін. результат до оподаткування	4616,2	8462,6	-676,6	-3489	3846,4	-9139,2	-2812,4
Чистий прибуток	3741,9	8462,6	-676,6	-3489	4720,7	-9139,2	-2812,4

*Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)*

Дані табл. 2.4 свідчать, що за звітний період величина чистого прибутку зменшилась, що пов'язано зі зменшенням чистого доходу та інших показників, що буде встановлено в подальшому.

В табл. 2.5 приведено аналіз чистого прибутку за темпом росту, що є важливим в економічному аналізі. Дані табл. 2.4–2.5 свідчать про глибоку та системну кризу підприємства. За аналізований період чистий дохід скоротився майже на 99%, що означає фактичне згортання господарської діяльності та втрату основних ринків збуту. Якщо у 2021 році компанія генерувала понад 45 млн. грн. доходу, то у 2024 році цей показник становив лише 0,5 млн. грн., що є рівнем, за якого підприємство не може покривати навіть мінімальні операційні витрати. Одночасно зі спадом доходів відбулося різке погіршення фінансового результату: з прибутку понад 8 млн. грн. у

2022 році підприємство перейшло до збитків, які у 2024 році досягли майже 3,5 млн. грн.

Таблиця 2.5 – Формування чистого прибутку ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 роках за темпом росту, %

Показники	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід	45284,5	29544,5	3784,4	527,4	65,2	12,8	13,9
Собівартість реаліз. продукції	36744,8	17571,6	2289,4	1771,1	47,8	13	77,4
Валовий прибуток	8539,7	11972,9	1495	-1243,7	140	12,5	-83
Інші операційні доходи	–	473,1	38,8	561,3	–	8,2	1447
Інші операційні витрати	3617,4	3546,1	2210,4	2806,6	98	62	127
Фін. результат від операц. діяльності	4922,3	8899,9	-676,6	-3489	181	-7	516
Інші доходи	346,1	90,1	–	–	26	–	–
Інші витрати	652,2	527,4	–	–	81	–	–
Фін. результат до оподаткування	4616,2	8462,6	-676,6	-3489	183	-8	516
Чистий прибуток	3741,9	8462,6	-676,6	-3489	226	-8	516

*Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)*

Структура витрат і доходів свідчить, що підприємство втратило операційну ефективність. Починаючи з 2023 року собівартість реалізованої продукції та інші операційні витрати вже не покриваються доходами, що призводить до формування валового та операційного збитку. У 2024 році валовий результат став негативним, що є однією з найсерйозніших ознак кризи у виробничій діяльності. При цьому інші операційні доходи, які різко зросли у 2024 році, носять разовий характер, ймовірно пов'язані з продажем активів або іншими позареалізаційними операціями, і не можуть стабілізувати фінансовий стан.

Погіршення фінансових показників супроводжується скороченням ресурсної бази підприємства — активи за три роки зменшилися на 30%, що свідчить про поступове виснаження матеріально-технічного потенціалу.

Негативна динаміка рентабельності активів, яка знизилася з +22% у 2022 році до -12% у 2024 році, вказує на неефективне використання залишкових ресурсів. Разом з цим чисельність персоналу зменшилася більш ніж удвічі, що підтверджує суттєве скорочення операційної діяльності та проблеми з фінансуванням.

Загалом отримані результати демонструють, що ТОВ «Технології і монтаж» перебуває у стані гострої фінансової нестабільності та фактичною загрозою припинення діяльності. Компанія зазнала стрімкої втрати доходів, перейшла від прибутковості до хронічних збитків і втратила здатність забезпечувати відтворення виробничого процесу. Без комплексних заходів з оптимізації витрат, реструктуризації діяльності та повернення до активної роботи на ринку підприємство ризикує остаточно втратити фінансову життєздатність.

На рис. 2.5 наведено графічно фінансові результати від операційної діяльності, до оподаткування та чистий прибуток ТОВ «Технології і монтаж» за період 2021-2024 рр.

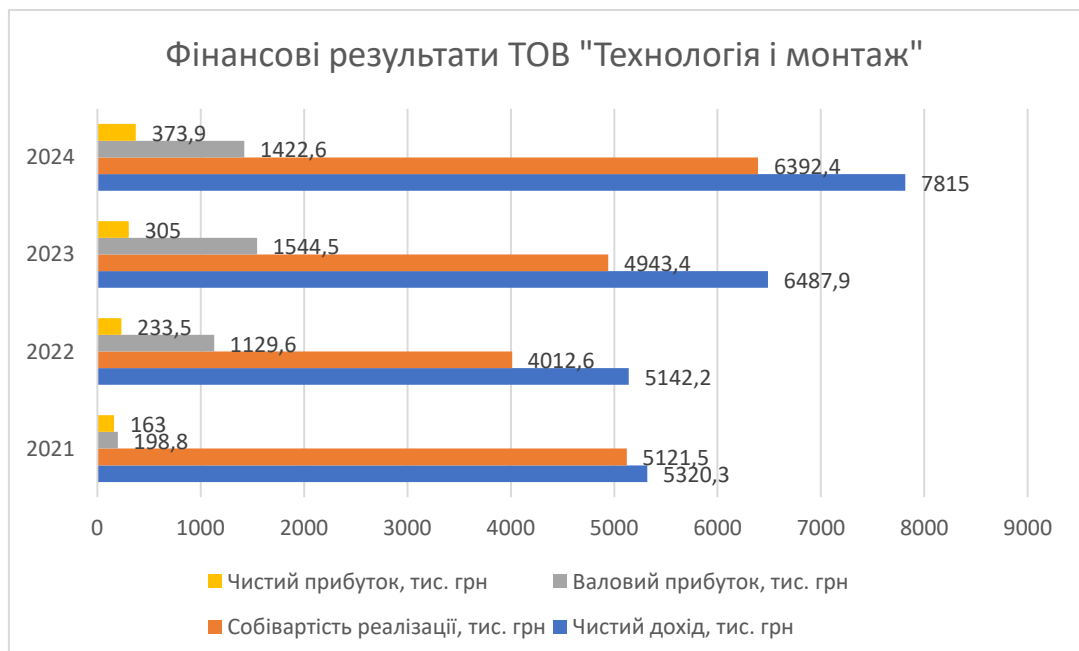


Рисунок 2.5 – Фінансові результати від операційної діяльності, до оподаткування та чистий прибуток у 2021-2024 рр.

Дані рис. 2.5 свідчать, що всі види фінансових результатів знизилися. Проте в економічному аналізі важливим є не лише констатація фінансових результатів, а й встановлення факторів, які викликали ці зміни.

Проведемо факторний аналіз чистого прибутку за методом ланцюгових підстановок [6, с. 168-169]. Результати цього аналізу по досліджуваному підприємству представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати факторного аналізу формування чистого прибутку ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Показники	Фактори 2022 р.	Фактори 2023 р.	Фактори 2024 р.
Чистий дохід	-15740	-25760,5	-3257
Собівартість реалізованої продукції	19173,2	15282,2	518,3
Інші операційні доходи	473,1	-434,3	522,5
Інші операційні витрати	71,3	+1335,7	-596,2
Інші доходи	-256	-90,1	
Інші витрати	124,8	+527,4	
Податок на прибуток	874,3		
Сума факторів	4720,7	-9139,2	-2812,4

*Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)*

Результати факторного аналізу свідчать, що у 2022 році чистий прибуток підприємства формувався переважно під впливом позитивних змін у собівартості реалізованої продукції, яка зменшила витрати на 19,2 млн. грн. Це повністю перекрило негативний ефект від скорочення чистого доходу і забезпечило сукупний позитивний вплив факторів у розмірі +4,7 млн. грн. Тобто 2022 рік став періодом, коли підприємство ще зберігало керованість витратами та могло компенсувати втрату виручки за рахунок оптимізації собівартості.

У 2023 році ситуація суттєво погіршилася. Найсильнішим негативним фактором було різке падіння чистого доходу (-25,8 млн. грн.), що не могло бути компенсоване навіть зменшенням собівартості (+15,3 млн. грн.). Додатковий негативний вплив справили інші операційні витрати (+1,4 млн. грн.), а також зниження інших операційних доходів (-434 тис. грн.) та інших

доходів (-90 тис. грн.). У підсумку сума факторів становила -9,1 млн. грн., що пояснює перехід підприємства до глибоких збитків у 2023 році.

У 2024 році тенденція збереглася: вирішальним негативним фактором знову стало падіння чистого доходу (-3,3 млн. грн.). Позитивний вплив з боку собівартості був незначним (+5,2 млн. грн.), а зміни інших статей компенсували одна одну: з одного боку, зросли інші операційні доходи (+522 тис. грн.), але з іншого – суттєво зменшились інші операційні витрати (-596 тис. грн.). Сума факторів за 2024 рік становить -2,8 млн. грн., що підтверджує суттєве, але менш різке, ніж у 2023 році, погіршення фінансового результату. Це свідчить, що підприємство вже не може компенсувати падіння доходів ані скороченням витрат, ані разовими доходами.

Таким чином, факторний аналіз чітко показує, що головною причиною збитковості підприємства протягом 2022–2024 рр. є стрімке та системне падіння чистого доходу, яке послідовно руйнує фінансовий результат. Інші фактори лише частково впливають на ситуацію, але не здатні змінити загальну траєкторію занепаду діяльності компанії.

В економічному аналізі є важливим не лише абсолютні показники, а й відносні. Для цього визначають показники рентабельності [8, с. 171-172], представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Показники	Одиниця виміру	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2021
Чистий дохід	тис. грн.	45284,5	29544,5	3784,4	527,4	-44757,1
Чистий прибуток	тис. грн.	4616,2	8462,6	-676,6	-3489,0	-8105,2
Середньорічна величина активів	тис. грн.	41443,1	38084,15	32501,5	28900,4	-12542,7
Середньорічна величина власн. капіталу	тис. грн.	16190,6	20352,7	24176,5	22090,45	5899,85
Середньорічна величина основних засобів	тис. грн.	22390,8	21956,55	21455,4	20745,55	-1645,25

## Продовження табл. 2.7

Показники	Одиниця виміру	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2021
Середньорічна величина оборот. засобів	тис. грн.	20260,8	18489,65	15771,95	14787,15	-5473,65
Валовий прибуток	тис. грн.	8539,7	11972,9	1495	-1243,7	-9783,4
Рентабельність активів	%	11,14	22,2	-2,1	-12,1	-23,24
Рентабельність власн. капіталу	%	28,5	41,6	-2,8	-15,8	-44,3
Рентабельність основних засобів	%	20,6	38,5	-3,2	-16,8	-37,4
Рентабельність продажу валова	%	18,9	40,5	39,5	-235,8	-254,7
Рентабельність продажу чиста	%	10,2	28,6	-17,9	-661,5	-671,7
Рентабельність підприємства	%	10,8	20,9	-1,8	-9,8	-20,6

Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)

На рис. 2.5 представлено показники рентабельності підприємства. Як ми бачимо, всі досліджувані показники рентабельності знизилися.



Рисунок 2.5– Показники рентабельності ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Важливим в аналізі рентабельності є встановлення факторів, що впливають на цей показник. Проведемо факторний аналіз рентабельності [8, с. 174] підприємства, що представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Факторний аналіз рентабельності підприємства ТОВ «Технології і монтаж»

Показники	2023	2024	Абс. різниця 2024/2023
Чистий прибуток, тис. грн.	-676,6	-3489,0	-2812,4
Середньорічна величина основних засобів, тис. грн.	21455,4	20745,5	-709,8
Середньорічна величина оборотних засобів, тис. грн.	15771,9	14787,1	-984,8
Рентабельність підприємства, %	-1,8	-9,8	-8,0

*Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)*

Виконаємо факторний аналіз рентабельності виробництва методом повних ланцюгових підстановок [28, с. 42-45].

Рентабельність підприємства 2023 =  $-676,6 / (21455,4 + 15771,95) * 100\% = -1,8\%$ .  
Замінімо в розрахунках чистий прибуток: Рентабельність підприємства 1 =  $-3489 / (21455,4 + 15771,95) * 100\% = -9,3\%$

Замінімо в розрахунках ОЗср.

Тоді, рентабельність підприємства 2023 =  $-3489 / (20745,55 + 15771,95) * 100\% = -9,55\%$

Рентабельність підприємства 2024 =  $-3489, (20745,55 + 14787,15) * 100\% = -9,8\%$ .

$-9,3 - (-1,8) = -7,5$  – зменшення чистого прибутку викликає зменшення рентабельності підприємства на 7,5%.

$-9,55 - (-9,3) = -0,25$  – зменшення середньорічної величини основних засобів викликає зменшення рентабельності підприємства на 0,25%.

$-9,8 - (-9,55) = -0,25$  – зменшення середньорічної величини оборотних засобів викликає зменшення рентабельності підприємства на 0,5%.

Перевірка:  $-7,5 - 0,25 - 0,25 = -8\%$ , що відповідає даним таблиці 2.8.

Отже, найбільший вплив на рентабельність підприємства має зниження чистого прибутку.

Проаналізовані дані свідчать про суттєве погіршення рівня рентабельності підприємства у 2024 році порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток, який і так був від'ємним у 2023 році (-676,6 тис. грн.), поглибився до -3489,0 тис. грн., тобто підприємство збільшило збиток ще на -2812,4 тис. грн. Це ключовий і найпотужніший негативний фактор, який визначально вплинув на падіння рентабельності. Значення рентабельності підприємства погіршилося з -1,8% до -9,8%, що свідчить про майже п'ятикратне збільшення рівня збитковості.

Одночасно спостерігається скорочення ресурсної бази підприємства: середньорічна вартість основних засобів зменшилась на -709,8 тис. грн., а оборотних засобів – на -984,8 тис. грн. У нормальних умовах зменшення обсягу активів могло б покращити рентабельність (за умови стабільного або контрольованого фінансового результату), але в даному випадку різке збільшення збитків повністю нівелює ефект від зменшення активів. Тобто активи скорочуються, але це не допомагає підприємству працювати ефективніше, що свідчить про втрату операційної спроможності.

Таким чином, погіршення рентабельності ТОВ «Технології і монтаж» у 2024 році є наслідком поєднання двох ключових чинників: стрімкого зростання збитків та послаблення матеріально-технічної бази підприємства. Зменшення активів відбувається на тлі суттєвих провалів у фінансових результатах, що вказує на глибоку кризу, коли підприємство вже не здатне генерувати достатньо доходів навіть для покриття своїх скорочених ресурсів. Це свідчить про серйозні ризики втрати економічної стійкості та подальшого зниження фінансової життєздатності.

### **2.3. Аналіз фінансово-економічного стану**

Важливим в економічному аналізі є аналіз майна, так як саме майно служить основою у виробничій діяльності підприємства. Проведемо аналіз

структури та динаміки майна підприємства ТОВ «Технології і монтаж» за період з 2021 по 2024 роки, що представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз структури та динаміки майна ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Показники	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	Абс. відх. 2024/2021	Темп росту 2024/2021, %
Необоротні активи	21182,3	51	18006,7	51,9	15451,7	51	12773,4	46,4	-8408,9	60,3
Оборотні активи	20260,8	49	16718,5	48,1	14825,4	49	14748,9	53,6	-5511,9	72,8
Баланс	41443,3	100	34725,2	100	30277,8	100	27523,0	100	-13920,3	66,4

*Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)*

Аналіз структури та динаміки майна ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 роках показує стале зменшення загального обсягу активів підприємства. Баланс скоротився з 41,4 млн. грн. у 2021 році до 27,5 млн. грн. у 2024 році, тобто на 13,9 млн. грн., або на 33,6%. Така тенденція свідчить про зниження ресурсного потенціалу підприємства та поступове згортання його діяльності. Зменшення обсягів майна є характерною ознакою фінансової кризи, коли підприємство змушене розпродавати активи або не має можливості їх оновлювати.

Необоротні активи протягом аналізованого періоду знизилися найбільш суттєво – на 8,4 млн. грн., або на 39,7%. Їх частка в структурі балансу зменшилася з 51% до 46,4%. Це вказує на скорочення виробничої бази, втрату обладнання або неможливість підтримувати основні фонди у належному стані. Зменшення необоротних активів свідчить про деградацію технічного потенціалу підприємства, що негативно впливає на його майбутню спроможність здійснювати виробничу діяльність.

Оборотні активи також зменшилися – на 5,5 млн. грн., або на 27,2%. Водночас їхня частка у структурі балансу зросла з 49% до 53,6%. Таке відносне зростання пояснюється більш стрімким падінням необоротних

активів. Зміна структури активів у бік домінування оборотних ресурсів може свідчити про повільніше спрацювання матеріальних запасів та залишків, можливість накопичення дебіторської заборгованості або переважання короткострокових активів у період зниження операційної активності.

Важливою складовою економічного аналізу є аналіз оборотних активів, адже саме вони відіграють важливу роль як у виготовленні продукції, так і в її реалізації [16, с. 41-54].

В табл. 2.10 представлено аналіз динаміки і структури оборотних активів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.10 – Аналіз динаміки і структури оборотних активів ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Показники	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	Абс. зміна 2024/2021	Зміна часток 2024/2021
Запаси:	9401,8	46,4	3687,7	22,1	7140,8	48,1	8659,9	58,7	-741,9	12,3
Дебіторська заборг. за товари, роботи, послуги	5884,7	29	11835,4	70,8	3290,0	22,2	1839,0	12,5	-4045,7	-16,5
Дебіторська заборг. за розрахунками з бюджетом	13,3	0,07	0,0		0,0		0,0		-13,3	-0,07
Інша поточна дебітор. заборгованість	2267,0	11,1	618,5	3,7	3484,0	23,5	3584,9	24,3	1317,9	13,2
Гроші та їх еквіваленти	3,6	0,18	87,6	0,5	276,6	1,9	208,8	1,4	205,2	1,22
Витрати майбутніх періодів	10,8	0,05	14,6	0,1	17,4	0,1	17,6	0,1	6,8	0,05
Інші оборотні активи	2679,6	13,2	474,7	2,8	616,6	4,2	438,7	3	-2240,9	-10,2
Усього	20260,8	100	16718,5	100	14825,4	100	14748,9	100	-5511,9	0

Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)

Динаміка оборотних активів ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр. свідчить про загальне їх скорочення на 5,5 млн. грн., що становить мінус 27,2% від рівня 2021 року. Попри зниження абсолютного обсягу, структура оборотних активів істотно змінилася, що відображає трансформацію фінансових потоків та специфіку діяльності підприємства в умовах кризового стану. У 2021 році структура була більш збалансованою,

проте вже у 2024 році оборотні активи стали значно одноріднішими, з домінуванням запасів.

Запаси у 2024 році становили 8,66 млн. грн. (58,7% від загального обсягу оборотних активів), тоді як у 2021 році їх частка була лише 46,4%. Попри незначне зменшення обсягу запасів у абсолютному вимірі (-0,74 млн. грн.), їх частка в структурі значно зросла. Це може свідчити про нагромадження повільно реалізованих запасів у період падіння попиту або зниження обсягів виробництва, коли підприємство продовжує утримувати матеріальні ресурси, але не має можливості повноцінно використовувати їх у господарській діяльності.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги, навпаки, різко скоротилася з 5,88 млн. грн. у 2021 р. до 1,84 млн. грн. у 2024 р., що зменшило її частку з 29% до 12,5%. Це вказує на звуження операційного циклу, зменшення кількості замовників або переходу до роботи на умовах передоплати. Водночас інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 1,32 млн. грн., її частка збільшилась із 11,1% до 24,3%, що може свідчити про накопичення непрофільних вимог, перенесення заборгованості між статтями або збільшення боргів контрагентів непостачальницького характеру.

Грошові кошти та їх еквіваленти у 2024 році становили лише 208,8 тис. грн. (1,4%), що дещо більше ніж у 2021 р., але все ще свідчить про низьку ліквідність і слабку здатність підприємства здійснювати поточні платежі. Значне скорочення інших оборотних активів (-2,24 млн. грн.) та їх зменшення в структурі з 13,2% до 3% може бути пов'язане з реалізацією майна, списанням або використанням ресурсів для покриття витрат у кризовий період.

У цілому аналіз показує, що у 2021-2024 рр. ТОВ «Технології і монтаж» не лише втратило значну частину оборотних активів, але й зазнало суттєвого дисбалансу їх структури, що є типовим для компаній у стані фінансової нестабільності. Домінування запасів та зниження ліквідних активів підтверджує, що товариство регулярно стикається з труднощами у

підтриманні операційної діяльності та обслуговуванні короткострокових зобов'язань, що посилює загальну кризу підприємства.

Діяльність будь-якого підприємства будується на наявному капіталі, за рахунок якого формується майно підприємства [16, с. 41-54]. Проведемо аналіз динаміки та структури капіталу ТОВ «Технології і монтаж».

В табл. 2.11 представлено динаміку та структуру капіталу ТОВ «Технології і монтаж».

Таблиця 2.11 – Аналіз динаміки та структури капіталу ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Показники	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%	Абс. зміна 2024/2021	Зміна % 2024/2021
Зареєстрований капітал	3	0,02	3	0,05	3	0,04	3	0,06	0	0,04
Резервний капітал	110,3	0,68	110,3	0,45	110,3	0,46	110,3	0,54	0	-0,14
Нерозподіл. прибуток	16077,3	99,3	24401,5	99,5	23724,9	99,5	20229,4	99,4	4152,1	0,1
Усього власний капітал	16190,6	100	24514,8	100	23838,2	100	20342,7	100	4152,1	0
Короткострок. кредити банків	80,6	0,32							-80,6	-0,32
Поточна кредит. заборгов. за:									0	0
довгострок. зобов'язаннями	742,3	2,96							-742,3	-2,96
товари, роботи, послуги	8258,5	32,7	6990,1	68,5	3404,0	52,9	3528,4	49,1	-4730,1	16,4
розрахунками з бюджетом	513,9	2	1266,2	12,4	732,6	11,4	747,0	10,4	233,1	8,4
розрахунками зі страхування	0,0		19,9	0,2	24,2	0,4	9,6	0,1	9,6	0,1
розрахунками з оплати праці	5,7		81,4	0,8	86,7	1,3	31,3	0,4	25,6	0,4
Доходи майб. періодів		0,02						0	0	-0,02
Інші поточні зобов'язання	15651,5	62	1852,8	18,1	2192,1	34	2864,0	40	-12787,5	-22
Усього поточні зобов'язання	25252,5	100	10210,4	100	6439,6	100	7180,3	100	-18072,2	0

Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)

Структура капіталу ТОВ «Технології і монтаж» у 2021–2024 рр. демонструє суттєве послаблення фінансової стійкості та одночасне скорочення загального обсягу зобов'язань. Власний капітал підприємства зріс на 4,15 млн. грн., що пов'язано зі зміною накопиченого нерозподіленого прибутку попередніх років. Його частка у структурі капіталу стабільно перевищує 99%, тоді як зареєстрований та резервний капітал мають мінімальний вплив на загальну фінансову базу. Така структура є типовою для підприємств, які протягом тривалого часу працювали прибутково, однак накопичений капітал у 2024 році почав стрімко зменшуватися через збиткову діяльність.

Найпомітніша динаміка спостерігається у поточних зобов'язаннях, які скоротилися з 25,25 млн. грн. у 2021 році до 7,18 млн. грн. у 2024 році. Це зменшення на 18,07 млн. грн. свідчить або про погашення заборгованостей, або про втрату контрагентів та зменшення обсягів господарської діяльності, що знижує потребу у кредиторському фінансуванні. У 2021 році найбільшу частку займали інші поточні зобов'язання (62%), однак до 2024 року їх обсяг впав майже у 6 разів. Подібна динаміка характерна для підприємств, що проходять через кризовий період: скорочення зобов'язань відбувається не через розвиток бізнесу, а через зменшення операційних масштабів.

Заборгованість за товари, роботи і послуги також суттєво скоротилася з 8,26 млн. грн. до 3,53 млн. грн., що може вказувати на зниження обсягів закупівель і, відповідно, виробничої активності. Водночас частка цієї статті в структурі зобов'язань залишається значною (49,1%), що відображає продовження взаємодії з постачальниками, хоча і в значно менших масштабах. Зростання заборгованості перед бюджетом та часткові зміни у статтях розрахунків зі страхуванням і оплатою праці не мають визначального впливу, але демонструють нестабільність короткострокових фінансових потоків.

У цілому структура капіталу підприємства свідчить про глибоку трансформацію: значне скорочення зобов'язань не є ознакою зміцнення, а,

навпаки, відображає зменшення операційної діяльності та втрату потреби в обіговому капіталі. Підприємство фактично переходить до моделі функціонування з мінімальною активністю, спираючись майже виключно на власний капітал, який з 2023 року почав скорочуватися. Така динаміка характерна для компаній, що поступово втрачають ринок і наближаються до стану фінансової неспроможності.

Діяльність підприємства тісно пов'язана з його платоспроможністю, яка визначається з допомогою коефіцієнтів ліквідності [28, с. 128].

Для цього визначимо наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт миттєвої ліквідності.

Проведемо розрахунок відповідних коефіцієнтів, що представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники ліквідності ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Показники	Формула	Норматив	2021	2022	2023	2024	Абс. зміна 2024/2021	%
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{p. 1195}{p. 1695}$	2-2,5	0,80	1,64	2,30	2,05	1,25	+156,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{(p. 1195 - p. 1100)}{p. 1695}$	0,7-0,8	0,43	1,28	1,19	0,84	0,41	+95,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{(p. 1160 + p. 1165)}{p. 1695}$	0,2-0,3	0,0001	0,0085	0,043	0,029	0,0289	у 28,9 разів

*Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)*

На рис. 2.6 представлено динаміку коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Технології і монтаж».

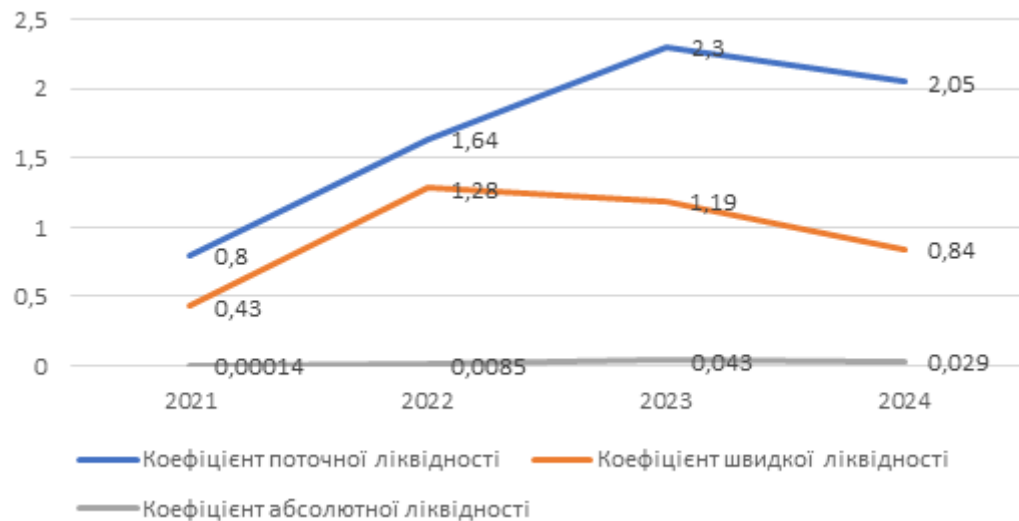


Рисунок 2.6 – Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

На основі даних таблиці 2.12, рис. 2.6 і раніше виконаних досліджень можна зробити такі висновки:

1. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Технології і монтаж» у 2021–2024 рр. відображає суттєві коливання у здатності підприємства забезпечувати поточні зобов’язання власними оборотними активами. У 2021 році коефіцієнти ліквідності були на критично низькому рівні: поточна ліквідність становила 0,80, швидка – 0,43, абсолютна – практично нульове значення. Це свідчило про нездатність підприємства покривати короткострокові зобов’язання навіть за умови реалізації частини запасів. Такий стан корелює з даними про значні обсяги кредиторської заборгованості у 2021 році (25,25 млн. грн.) та високий рівень залежності від зовнішнього фінансування, що було характерним у період перед падінням операційної діяльності.

2. У 2022–2023 рр. спостерігається значне поліпшення показників ліквідності, що пояснюється стрімким скороченням поточних зобов’язань — з 25,25 млн. грн. у 2021 році до 10,21 млн. грн. у 2022-му і 6,44 млн. грн. у 2023-му. У цей час коефіцієнт поточної ліквідності досяг нормативного рівня (2,30 у 2023 р.), що на перший погляд може свідчити про підвищення

фінансової стійкості. Однак відповідно до структурного аналізу активів та капіталу, таке «покращення» не було результатом зростання оборотних активів чи підвищення ефективності діяльності, а наслідком згортання операційної діяльності, скорочення масштабів виробництва й погашення зобов'язань за рахунок зменшення активів. Зокрема, оборотні активи також скорочувалися, але поточні зобов'язання зменшувалися ще швидше, що й призвело до видимого зростання ліквідності.

3. У 2024 році коефіцієнти ліквідності дещо знизилися, але залишилися відносно високими: поточна ліквідність – 2,05, швидка – 0,84, абсолютна – 0,029. Однак їх підвищений рівень знову є результатом не покращення фінансового стану, а продовження тенденції до зменшення кредиторської заборгованості при стабільно низьких обсягах грошових коштів та скороченні оборотних активів. Абсолютна ліквідність залишається критично низькою, що підтверджує відсутність реальних фінансових ресурсів для виконання термінових платежів. Це узгоджується з погіршенням фінансових результатів у 2023–2024 рр., зростанням збитків та зменшенням активів підприємства.

Загалом динаміка ліквідності свідчить про те, що формальне покращення коефіцієнтів не є ознакою оздоровлення підприємства. У контексті попередніх аналізів зміни ліквідності прямо пов'язані з кризовим скороченням діяльності, падінням доходів, зменшенням активів і зниженням обсягу кредиторських зобов'язань. Підприємство покращує ліквідність не завдяки зміцненню грошових потоків або підвищенню ефективності, а через вимушене згортання операційного циклу. Таким чином, ліквідність ТОВ «Технології і монтаж» залишається нестійкою й залежною від обмеженого обсягу оборотних активів, що вказує на зростання ризику неплатоспроможності у середньостроковій перспективі.

Для оцінки фінансової стійкості використовують як відносні, так і абсолютні показники, що дозволяє комплексно визначити здатність підприємства підтримувати рівновагу між власними та позиковими

джерелами фінансування. Абсолютні показники є базовими характеристиками структури капіталу й демонструють, наскільки наявні ресурси покривають потребу підприємства в оборотних активах, особливо в запасах. Вони відображають реальний обсяг власних оборотних коштів, наявність або нестачу джерел фінансування різних рівнів та забезпеченість запасів як ключового елемента виробничого процесу. Саме ці показники дають змогу визначити тип фінансової стійкості підприємства – від абсолютної до кризової – та оцінити, у якій мірі операційна діяльність підтримується стабільними внутрішніми джерелами фінансування [16, с. 79-80; 28, с. 136].

Застосування абсолютних показників є особливо важливим у періоди нестабільності та зниження обсягів діяльності, коли відносні коефіцієнти можуть штучно поліпшуватися через скорочення зобов'язань або активів. Тому аналіз величини власних оборотних коштів, джерел формування оборотних активів та рівня покриття запасів дозволяє виявити реальну фінансову стійкість підприємства й оцінити його здатність забезпечувати безперервність операційного циклу. На основі цих даних формується таблиця 2.13, що відображає тип фінансової стійкості ТОВ «Технології і монтаж» у 2021–2024 рр.

В таблиці 2.13 представлено розрахунок типу фінансової стійкості за абсолютними показниками.

Таблиця 2.13 – Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Показник	Формула / зміст	2021	2022	2023	2024
1. Власні оборотні кошти (ВОК)	ВК – НА	-4 991,7	6 508,1	8 386,5	7 569,3
2. Покриття запасів за рахунок ВОК та дебіторської заборгованості	ВОК + ДЗ	893,0	17 343,5	11 676,5	9 408,3
3. Загальна величина джерел формування оборотних активів	ВОК + ДЗ + ПЗ	20 260,8	16 718,5	14 826,1	14 749,6
4. Надлишок/нестача ВОК для покриття запасів	ВОК – З	-14 393,5	2 820,4	1 245,7	-1 090,6

Продовження табл. 2.13

Показник	Формула / зміст	2021	2022	2023	2024
5. Надлишок/нестача джерел 2-го рівня для покриття запасів	$(\text{ВОК} + \text{ДЗ}) - 3$	-8 508,8	13 655,8	4 535,7	748,4
6. Надлишок/нестача джерел 3-го рівня (повне покриття)	$(\text{ВОК} + \text{ДЗ} + \text{ПЗ}) - 3$	10 859,0	13 030,8	7 685,3	6 089,7
Тип фінансової стійкості		Нестійкий стан	Абсолютна стійкість	Абсолютна стійкість	Нестійкий стан

*Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)*

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості свідчить про істотні коливання у забезпеченні підприємства власними оборотними ресурсами протягом 2021–2024 рр. У 2021 році величина власних оборотних коштів була від’ємною (-4 991,7 тис. грн.), що означало дефіцит внутрішніх джерел фінансування та залежність від зовнішніх кредиторів при покритті необоротних активів. Негативне значення ВОК спричинило й нестачу джерел для покриття запасів на всіх рівнях, що відповідає нестійкому типу фінансової стійкості.

У 2022–2023 рр. ситуація значно покращилась: ВОК набули позитивного значення, а загальна величина джерел фінансування оборотних активів суттєво зросла. Це дозволило підприємству повністю покривати запаси як за рахунок власних коштів і дебіторської заборгованості, так і з урахуванням поточних зобов’язань. Надлишок джерел 2-го та 3-го рівня свідчить, що у зазначені роки підприємство мало достатньо фінансових ресурсів для забезпечення безперервності операційного циклу. За методикою фінансової стійкості такий стан класифікується як абсолютна фінансова стійкість, що є найкращим можливим результатом для підприємства.

Однак у 2024 році показники знову погіршилися. Хоча ВОК залишилися позитивними, їх обсяг суттєво зменшився, а надлишок джерел 2-го рівня скоротився майже до нуля. ВОК перестали покривати запаси, а покриття запасів за рахунок ВОК та дебіторської заборгованості зменшилося до мінімального позитивного значення (748,4 тис. грн.). Незважаючи на те, що показники 3-го рівня залишилися позитивними, стан підприємства вже не

відповідав умовам абсолютної стійкості. Це свідчить про повернення до нестійкого фінансового стану, коли забезпеченість запасів залежить від залучення поточних зобов'язань.

Загалом динаміка фінансової стійкості підтверджує загальну тенденцію, виявлену в інших розділах аналізу: підприємство у 2022–2023 рр. тимчасово покращило фінансовий стан через скорочення зобов'язань та структурні зміни в активах, однак у 2024 році фінансові можливості знову звузилися. Збереження позитивних ВОК не є результатом зростання операційної активності, а радше наслідком поступового зменшення активів і масштабів діяльності. Це означає, що підприємство знову наближається до фінансової нестабільності, і без структурних змін у виробництві та збільшення доходів тенденція до погіршення може посилитися.

Поряд з абсолютними показниками фінансової стійкості широко використовують і відносні показники – коефіцієнти (автономії, фінансової залежності, фінансового ризику та ін.), які дають змогу оцінити пропорції у структурі капіталу, ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, ефективність формування оборотних активів та здатність підприємства підтримувати необхідний рівень платоспроможності у короткостроковій та довгостроковій перспективі [28, с. 47-52].

Проведемо розрахунок відповідних коефіцієнтів фінансової стійкості, що по досліджуваному підприємству приведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Показник	Формула	Норматив	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2021	Темп росту, %
Коефіцієнт автономії	$\frac{p.1495}{p.1900}$	$\geq 0,5$	0,39	0,71	0,79	0,74	+0,35	+89,7
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{p.1900}{p.1495}$	$\leq 2,0$	2,56	1,42	1,27	1,35	-1,21	-47,3
Коефіцієнт фінансового ризику	$\frac{p.1695}{p.1495}$	$< 1,0$	1,56	0,42	0,27	0,35	-1,21	-77,6

*Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)*

На рис. 2.7 представлено коефіцієнти фінансової стійкості у наочному вигляді.

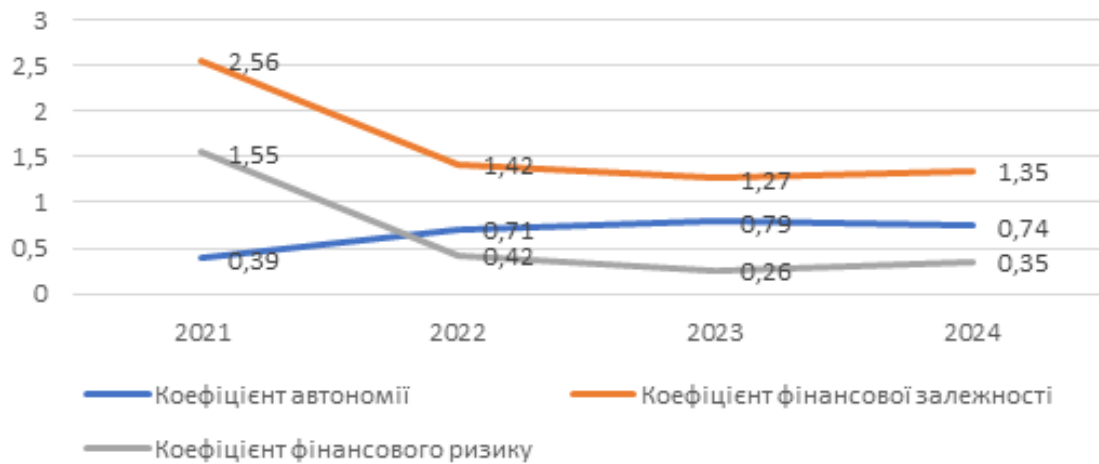


Рисунок 2.7 – Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Аналіз розрахованих нами коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Технології і монтаж» свідчить про істотні зміни в структурі капіталу підприємства у 2021–2024 рр. Найбільш позитивна динаміка спостерігається за коефіцієнтом автономії, який зріс із 0,39 до 0,74, що відповідає приросту на 89,7%. Це означає, що протягом періоду частка власного капіталу у фінансуванні активів істотно збільшилася, і підприємство стало менш залежним від позикових джерел фінансування. Водночас значення коефіцієнта у 2024 році (0,74) перевищує нормативний мінімум, що свідчить про формально високий рівень фінансової незалежності.

Разом із тим зростання автономії супроводжується суттєвим падінням коефіцієнта фінансової залежності – на 47,3%. Це означає, що загальний обсяг зобов'язань у структурі капіталу зменшився майже наполовину порівняно з 2021 роком. Подібна тенденція узгоджується з попередніми аналітичними висновками, які показували стрімке скорочення поточних зобов'язань та зменшення кредиторської заборгованості у 2022–2023 рр. Однак таке «покращення» є скоріше наслідком зниження операційної

активності, а не результатом зростання ефективності чи прибутковості підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику демонструє найглибше падіння – на 77,6%. Це означає суттєве зниження співвідношення позикового капіталу до власного. У нормальних умовах це могло б свідчити про зменшення фінансових ризиків, однак у контексті підприємства падіння відбулося через скорочення масштабів діяльності, зменшення потреби в залучених ресурсах і погашення зобов'язань за рахунок зменшення активів. Тобто низький рівень ризику не є результатом стабілізації, а радше відображає зниження фінансової інтенсивності операцій.

У цілому аналіз показує, що формальне покращення коефіцієнтів фінансової стійкості не відображає реального зміцнення фінансового потенціалу підприємства. Зростання автономії та зниження фінансового ризику відбулося переважно через скорочення активів і зобов'язань, а не завдяки підвищенню прибутковості чи збільшенню власного капіталу. Це узгоджується з попередніми висновками про падіння доходів, збитковість операційної діяльності та зменшення ресурсної бази. Таким чином, попри позитивну динаміку коефіцієнтів, фінансова стійкість підприємства залишається нестабільною й залежною від зміни масштабів діяльності, а не від ефективності управління фінансовими потоками.

Показники ділової активності характеризують інтенсивність та ефективність використання підприємством власних ресурсів у процесі господарської діяльності. Вони відображають швидкість обороту активів, ефективність управління оборотними засобами, запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також здатність підприємства забезпечувати безперервність операційного циклу [21, с. 78-79]. Саме ці показники дають змогу оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує вкладений капітал, як швидко перетворює ресурси на готову продукцію та грошові надходження, і чи має воно достатній рівень маневреності в умовах змін зовнішнього середовища.

Аналіз ділової активності є важливою складовою комплексної оцінки фінансового стану, оскільки дозволяє визначити причини змін у прибутковості, виявити вузькі місця в управлінні оборотними активами та встановити рівень ризиків, пов'язаних із затримкою обороту коштів. Низькі коефіцієнти оборотності сигналізують про уповільнення ділової активності та можливі проблеми з ліквідністю, тоді як високі значення свідчать про ефективне використання ресурсів і стійке фінансове положення. Саме тому розрахунок та інтерпретація цих показників (див. табл. 2.15) дозволяють всебічно оцінити ефективність операційної діяльності підприємства та визначити можливі напрями підвищення його фінансової стійкості.

Таблиця 2.15– Аналіз показників ділової активності ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Показники	Формула	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2021	Темп приросту, %
Чистий дохід, тис.грн.	ЧД	45284,5	29544,5	3784,4	527,4	-44757,1	-98,8
Середньорічні активи, тис. грн.	АКср	41443,1	38084,2	32501,5	28900,4	-12542,7	-30,3
Середньорічні оборот. активи, тис. грн.	ОБЗср	20260,8	18489,7	15772,0	14787,2	-5473,6	-27,0
Середньорічні запаси, тис. грн.	Зср	9401,8	6544,8	5414,3	7900,4	-1501,4	-16,0
Середньорічна дебітор. заборгов., тис. грн.	ДЗср	5884,7	8860,1	7562,7	2564,5	-3320,2	-56,4
Середньорічна кредитор. заборгов., тис. грн.	КЗср	25252,5	17731,5	8325,0	6809,9	-18442,6	-73,0
Собівартість продукції, тис. грн.	СП	36744,8	17571,6	2289,4	1771,1	-34973,7	-95,2
Коефіцієнт оборотності активів	$КА = ЧД / АКср$	1,09	0,78	0,12	0,02	-1,07	-98,2
Коеф. оборотності оборотних активів	$КОА = ЧД / ОБЗср$	2,24	1,60	0,24	0,04	-2,20	-98,2
Коеф. оборотності запасів	$КЗ = СП / Зср$	3,9	2,7	0,4	0,2	-3,7	-94,9
Коеф. оборотності ДЗ	$КДЗ = ЧД / ДЗср$	7,7	3,3	0,5	0,2	-7,5	-97,4
Коеф. оборотності КЗ	$ККЗ = ЧД / КЗср$	1,8	1,7	0,5	0,1	-1,7	-94,4

## Продовження табл. 2.15

Показники	Формула	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2021	Темп приросту, %
Тривалість обороту запасів, днів	$TЗ = 360 / КЗ$	92	133	900	1800	+1708	+1856,5
Тривалість обороту ДЗ, днів	$ТДЗ = 360 / КДЗ$	47	109	720	1800	+1753	+3730,0
Тривалість обороту КЗ, днів	$ТКЗ = 360 / ККЗ$	200	212	720	3600	+3400	+1700,0

Джерело: складено автором за даними офіційної звітності підприємства (додаток Б)

На рис. 2.8 представлено основні коефіцієнти оборотності ТОВ «Технології і монтаж» у наочному вигляді.

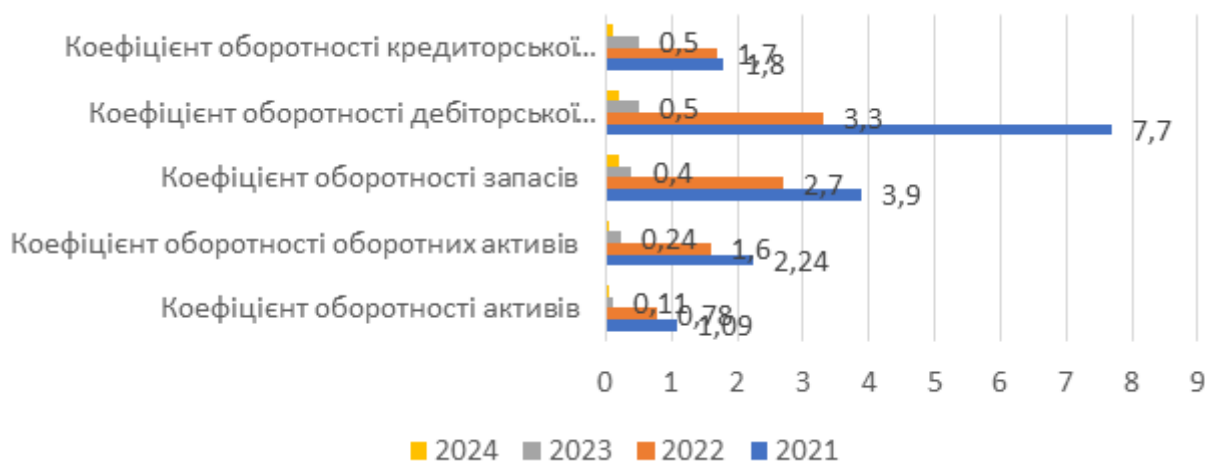


Рисунок 2.8 – Коефіцієнти оборотності ТОВ «Технології і монтаж» у 2021-2024 рр.

Аналіз ділової активності ТОВ «Технології і монтаж» за 2021–2024 рр. свідчить про суттєве зниження інтенсивності використання ресурсів підприємства. Перш за все, різке падіння чистого доходу (на 98,8% ) – суттєво вплинуло на всі показники оборотності. Зменшення масштабів діяльності відобразилося на скороченні середньорічних активів, оборотних засобів, запасів та дебіторської заборгованості, що є типовим для підприємств, які переживають тривалий спад операційної активності. Хоча активи зменшилися на 30,3%, а оборотні активи – на 27%, зниження доходу

відбулося набагато швидше, що і спричинило суттєве погіршення ділової активності.

Ключові коефіцієнти оборотності демонструють критичне уповільнення обігу ресурсів. Оборотність активів знизилася з 1,09 обертів у 2021 році до 0,02 у 2024 році, що свідчить про фактичне згортання операційної діяльності та майже повну втрату здатності генерувати дохід. Аналогічна ситуація спостерігається щодо оборотності оборотних активів, запасів і дебіторської заборгованості, де темпи приросту мають від'ємні значення на рівні -95-98%. Зниження оборотності означає, що капітал підприємства тривалий час «заморожений» у активах, які не приносять доходів, що загострює проблеми з ліквідністю та платоспроможністю.

Тривалість обороту запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості підтверджує погіршення ситуації. Якщо у 2021 році запаси оберталися в середньому за 92 дні, то у 2024 році цей показник зріс до 1800 днів, що означає майже повну зупинку споживання запасів у виробничому процесі. Схожа тенденція спостерігається і щодо дебіторської заборгованості: термін її погашення зріс із 47 до 1800 днів, тобто підприємство практично перестало отримувати кошти від покупців. Водночас значне збільшення тривалості кредиторської заборгованості (з 200 до 3600 днів) свідчить про накопичення непогашених зобов'язань та залежність від відтермінування оплати постачальникам.

У цілому аналіз показників ділової активності вказує на глибоку кризу операційної діяльності підприємства. Зменшення виручки, уповільнення обороту активів і критичне зростання тривалості операційного циклу створюють високі ризики втрати фінансової стійкості та платоспроможності. Підприємству необхідно вживати заходів щодо відновлення обсягів реалізації, оптимізації запасів, скорочення дебіторської заборгованості та перегляду умов співпраці з постачальниками для нормалізації обороту коштів і підвищення ефективності операційної діяльності.

Проведений комплексний аналіз фінансового стану та ділової активності ТОВ «Технології і монтаж» у 2021–2024 рр. показав наявність суттєвих диспропорцій у структурі активів, оборотності ресурсів та ліквідності, що свідчить про погіршення результатів операційної діяльності й зниження загальної фінансової стійкості підприємства. Водночас дослідження окремих показників дає можливість виявити не лише проблемні зони, але й потенційні резерви для зростання, пов'язані з кадровим потенціалом, виробничою базою та ринковими можливостями.

#### **2.4. Стратегічний аналіз діяльності підприємства на основі SWOT і TOWS**

Методи стратегічного аналізу відіграють вагомую роль у забезпеченні конкурентоспроможності діяльності малих підприємств у сучасному ринковому середовищі.

Для узагальнення виявлених тенденцій та формування стратегічного бачення подальшого розвитку досліджуваного підприємства доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості й загрози. Це дає можливість комплексно поєднати результати попередніх аналітичних розрахунків із стратегічною оцінкою позиції підприємства на ринку та визначити пріоритетні напрямки його розвитку.

Саме тому наступним кроком є побудова SWOT-матриці (табл. 2.16), що узагальнює ключові внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність ТОВ «Технології і монтаж», та створює підґрунтя для формування стратегічних рішень.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал ТОВ «Технології і монтаж» та зовнішні умови його функціонування. Дослідження показало, що підприємство має низку важливих сильних сторін, таких як наявність кваліфікованого персоналу,

сучасної матеріально-технічної бази та позитивної репутації на локальному ринку. Ці фактори формують основу конкурентоспроможності та створюють можливості для подальшого розвитку навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз ТОВ «Технології і монтаж»

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
• Кваліфікований персонал.	• Нестійкий фінансовий стан та значне падіння доходу.
• Сучасне обладнання і технології.	• Уповільнення оборотності активів і тривалий операційний цикл.
• Власні виробничі приміщення.	• Висока залежність від окремих клієнтів та низька диверсифікація.
• Позитивна репутація на ринку.	• Відсутність виходу на зовнішні ринки.
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
• Збільшення обсягів виробництва та оновлення асортименту.	• Подальше зниження попиту та вплив форс-мажорних факторів.
• Розширення ринку збуту в Україні та за кордоном.	• Зростання конкуренції та посилення вимог до якості.
• Державні програми підтримки та гранти.	• Зростання собівартості й ризику неплатежів контрагентів.

*Джерело: розроблено автором*

Водночас виявлені слабкі сторони – нестійкий фінансовий стан, зниження обсягів реалізації, уповільнення оборотності активів та обмеженість ринків збуту – суттєво стримують розвиток підприємства. Значна частина внутрішніх проблем є наслідком тривалого зниження ділової активності, недостатньої диверсифікації клієнтської бази та обмежених можливостей для інвестицій у модернізацію виробництва.

Аналіз зовнішніх можливостей свідчить, що підприємство має перспективи щодо розширення асортименту, освоєння нових сегментів ринку та участі в державних програмах підтримки бізнесу. Проте одночасно існує низка загроз, пов'язаних із високою конкуренцією, коливаннями попиту,

зростанням витрат і дією форс-мажорних факторів, що можуть суттєво впливати на прибутковість та операційну стабільність підприємства.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Технології і монтаж» має певний стратегічний потенціал, проте його реалізація потребує подолання наявних внутрішніх проблем та мінімізації зовнішніх ризиків. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно активізувати роботу над розширенням ринків збуту, оптимізацією структури витрат, підвищенням ефективності управління оборотними активами та впровадженню інноваційних підходів до виробничих процесів. Це дозволить забезпечити стабільність діяльності та створити умови для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Після проведення SWOT-аналізу, який дозволив узагальнити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості та загрози, наступним етапом є формування стратегічних рішень на основі матриці TOWS. На відміну від SWOT, що фіксує поточний стан підприємства, TOWS-аналіз спрямований на визначення конкретних напрямів розвитку, які враховують взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми чинниками. Такий підхід дає змогу не лише ідентифікувати проблеми, а й знайти оптимальні шляхи їх вирішення, використати потенціал підприємства та мінімізувати ризики.

Отже, аналіз TOWS є модифікованою версією аналізу SWOT. Різниця полягає в тому, що в цьому підході оцінка йде ззовні всередину і починається із загроз і слабких місць [31].

Матриця TOWS допомагає перетворити результати SWOT-аналізу на практичні управлінські стратегії, поєднуючи сильні сторони з можливостями, а слабкі – з загрозами та шляхами їх подолання. Це важливий етап стратегічного планування, який дозволяє розробити комплексну систему заходів для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Технології і монтаж». Використання такого підходу

забезпечує більш глибоке розуміння перспектив підприємства та формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 2.17 – TOWS-матриця для ТОВ «Технології і монтаж»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз)
• Кваліфікований персонал.	SO1. Використання кваліфікованого персоналу для розширення асортименту та запуску нових видів робіт.	ST1. Використання досвіду персоналу та сучасного обладнання для підвищення якості послуг і збереження конкурентоспроможності.
• Сучасне обладнання та технології.	SO2. Застосування технологічних переваг для виходу на нові сегменти ринку та участі в державних програмах.	ST2. Модернізація виробничих процесів для зниження собівартості та нейтралізації впливу зростання цін на ресурси.
• Власні виробничі приміщення.	SO3. Масштабування виробничих потужностей без додаткових інвестицій у оренду приміщень.	ST3. Оптимізація просторової логістики для скорочення витрат і підвищення операційної стійкості.
• Позитивна репутація на ринку.	SO4. Використання авторитету для укладання нових контрактів, розширення ринку збуту та партнерств.	ST4. Посилення бренду для утримання клієнтів в умовах зростання конкуренції.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (подолання слабких сторін завдяки можливостям)	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін та уникнення загроз)
• Нестійкий фінансовий стан.	WO1. Залучення грантів і державної підтримки для стабілізації фінансового становища.	WT1. Оптимізація витрат, підвищення фінансової дисципліни та реструктуризація заборгованості.
• Уповільнення оборотності активів.	WO2. Використання нових ринків збуту для прискорення оборотності та скорочення операційного циклу.	WT2. Впровадження системи контролю запасів і дебіторської заборгованості для мінімізації ризиків неплатежів.
• Висока залежність від окремих клієнтів.	WO3. Диверсифікація клієнтської бази через вихід на інші сегменти ринку та участь у тендерах.	WT3. Перегляд умов співпраці з контрагентами та укладання більш захищених договорів.
• Відсутність виходу на зовнішні ринки.	WO4. Адаптація продукції та послуг до міжнародних стандартів для виходу на ринки ЄС.	WT4. Зниження залежності від внутрішнього попиту шляхом розвитку послуг сервісного характеру.

Джерело: розроблено автором

Матриця TOWS для ТОВ «Технології і монтаж» (табл. 2.17) оформлена у 4 блоки: S-O, W-O, S-T, W-T, кожен з яких формує конкретні стратегічні напрями:

- SO-стратегії – спрямовані на активний розвиток: збільшення виробництва, освоєння нових ринків, використання бренду та технологічної бази для зростання.
- ST-стратегії – акцентують на захисті ринкових позицій, збереженні конкурентоспроможності та зниженні ризиків, пов'язаних зі зростанням витрат і конкуренції.
- WO-стратегії – допомагають долати слабкості завдяки використанню зовнішніх можливостей, особливо у сфері фінансування та ринкового розширення.
- WT-стратегії – мають захисний характер і спрямовані на мінімізацію ризиків через оптимізацію витрат, посилення контролю та диверсифікацію діяльності.

TOWS-матриця дозволила сформувати чітке стратегічне бачення розвитку ТОВ «Технології і монтаж», поєднуючи внутрішні фактори з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Результати аналізу показали, що підприємство має низку значних сильних сторін – кваліфікований персонал, сучасну матеріально-технічну базу, позитивну репутацію та власні виробничі ресурси. Завдяки цьому компанія здатна ефективно використовувати ринкові можливості, зокрема розширення географії збуту, участь у державних програмах та освоєння нових сегментів ринку.

Водночас TOWS-аналіз виявив, що слабкі сторони – зокрема, нестійкий фінансовий стан, уповільнення оборотності активів, залежність від окремих клієнтів та відсутність виходу на зовнішні ринки – створюють значні внутрішні обмеження. У поєднанні із зовнішніми загрозами, такими як високий рівень конкуренції, падіння попиту, інфляційні процеси та

військово-економічна нестабільність, ці фактори формують високий рівень ризику для подальшої діяльності підприємства.

Загалом TOWS-аналіз показує, що ТОВ «Технології і монтаж» має потенціал для розвитку, однак його реалізація потребує активного подолання внутрішніх проблем та системного реагування на виклики зовнішнього середовища. Найбільш перспективним підходом є поєднання стратегій розвитку (SO), адаптації (WO), захисту конкурентних позицій (ST) та мінімізації ризиків (WT), що в комплексі забезпечить підприємству стабільність і можливість переходу до довгострокового зростання.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕХНОЛОГІЇ І МОНТАЖ»

#### **3.1. Шляхи оптимізації конкурентної стратегії підприємства**

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Технології і монтаж», комплексний аналіз макросередовища, показників прибутковості та рентабельності, дослідження фінансово-економічного стану підприємства, а також результати SWOT-аналізу та TOWS-аналізу, наведені у попередньому розділі роботи, засвідчили наявність низки внутрішніх проблем та зовнішніх викликів, які стримують розвиток компанії. Водночас аналіз виявив і певні конкурентні переваги та ринкові можливості, що можуть бути використані для зміцнення позицій підприємства на ринку дерев'яних будівельних конструкцій. Тому для забезпечення стійкого функціонування й підвищення конкурентоспроможності сучасних умовах необхідним є розроблення та впровадження заходів з оптимізації конкурентної стратегії підприємства:

1. Підвищити ефективність діяльності товариства за рахунок розширення асортименту продукції (балки, каркасні елементи, дверні та віконні конструкції, фасадні елементи) та супутніх послуг з їх монтажу та технічного обслуговування.

2. Розвивати маркетингову діяльність у напрямку аналізу потреб ринку, дослідження нових ринкових сегментів, ефективного просування продукції підприємства, постійний пошук нових клієнтів та каналів збуту. В нашому випадку можна запропонувати два шляхи:

– залучення нових клієнтів (наприклад, за допомогою участі в тендерах на Prozorro, розсилок комерційних пропозицій бюджетним та приватних організаціям з метою спонукання потенційного споживача зробити замовлення послуг саме у нашого підприємства);

– додаткова реалізація послуг наявним клієнтам шляхом пропозиції комплексних сервісних контрактів, впровадження системи лояльності, послуг післягарантійного обслуговування, послуг виїзного сервісу тощо.

Економічний ефект від даних заходів розрахувати не представляється можливим, тому що заздалегідь не відомо, скільки організацій надішле заявку і на які обсяги

3. Запровадити практику формування щорічного плану маркетингової активності з акцентом на будівельний сектор, із врахуванням викликів воєнного часу, підвищеного попиту на відновлювальні та ремонтно-будівельні роботи, а також стратегічного розташування м. Кропивницького як логістичного вузла в центрі України. Передбачити активності, спрямовані на співпрацю з підприємствами, що займаються відбудовою інфраструктури, житлових та промислових об'єктів, а також включення участі у проєктах відновлення, координованих державними та міжнародними організаціями.

Одним із перспективних заходів для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення взаємовідносин з клієнтами ТОВ «Технології і монтаж» є запровадження додаткової послуги зі зберігання готових дерев'яних конструкцій та столярних виробів на складі підприємства до моменту їхнього фактичного монтажу або використання замовником. У сучасних умовах, коли значна частина будівельних компаній та фізичних осіб-замовників працює в умовах воєнного стану, обмеженого доступу до складських приміщень або вимушеної релокації, можливість тимчасового зберігання продукції набуває особливої цінності.

Запровадження такої послуги може суттєво стимулювати збільшення обсягів замовлень, оскільки частина клієнтів стримує закупівлі через брак безпечних та захищених складських площ. ТОВ «Технології і монтаж», з огляду на своє розташування у м. Кропивницькому – логістичному центрі України, відносно віддаленому від активних бойових дій, має можливість безпечно забезпечити тимчасове зберігання виробів.

Важливою маркетинговою перевагою буде те, що зберігання оплаченої продукції на складі підприємства надаватиметься без додаткової оплати. Підприємство не нестиме значних додаткових витрат, оскільки складські витрати вже включені до загальних витрат виробництва та реалізації продукції, і фактично розподіляються на весь обсяг виробництва. Єдиним упущенням може бути відмова від можливих платних послуг зі зберігання, однак це компенсується зміцненням лояльності клієнтів та збільшенням обсягів продажів.

Ще одним дієвим заходом стимулювання збуту може стати надання розстрочки платежу для існуючих клієнтів. У період обмежених інвестиційних можливостей будівельних компаній та підрядників, гнучкі фінансові умови дозволять підприємству збільшити обсяги реалізації та зберегти стабільність замовлень. Умови відстрочення платежу можуть залишатися однаковими і для нових, і для постійних клієнтів, що сприятиме формуванню прозорої та довірчої політики співпраці.

Для підвищення впізнаваності бренду підприємства та формування сталого потоку нових клієнтів доцільно активізувати рекламну кампанію та впровадити сучасні інструменти маркетингу, зокрема: розміщення інформації на будівельних онлайн-платформах, у соціальних мережах, на професійних майданчиках та у місцевих медіа. Ураховуючи військові реалії, масова реклама на бігбордах у багатьох регіонах зменшила свою ефективність, проте у Кропивницькому – місті з активним транзитним рухом – зовнішня реклама може залишатися дієвою. Додатково можна використовувати флаєри, буклети, брендovanі календарі та інформаційні каталоги для партнерів та будівельних компаній.

Для того щоб запропоновані зміни дали максимальний ефект, необхідно донести їх зміст до всіх рівнів управління та виконавців, забезпечивши розуміння ролі кожного працівника у реалізації стратегічних цілей підприємства. Це сприятиме формуванню єдиної мотиваційної системи та

узгодженій роботі колективу в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринку.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення конкурентної стратегії підприємства потребують системного підходу до їх реалізації, який забезпечує чіткість, узгодженість та контроль досягнення запланованих результатів. Одним із найбільш ефективних інструментів оптимізації конкурентної стратегії у сучасних умовах є побудова «дерева цілей», що дозволяє структурувати всі стратегічні рішення підприємства, визначити їх пріоритетність, взаємозв'язки та очікувані результати.

Таке дерево слугує своєрідною дорожньою картою: воно дає можливість перетворити загальні стратегічні напрями на конкретні, кількісно визначені завдання, які лягають в основу окремих видів робіт – від розширення асортименту та підвищення збутової активності до модернізації маркетингових заходів та впровадження клієнтоорієнтованих сервісів. Завдяки цьому підприємство може більш ефективно координувати власні ресурси, адаптуватися до умов воєнного часу та посилити власні конкурентні позиції на ринку виробництва дерев'яних конструкцій і столярних виробів.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на підцілі, завдання та окремі дії [9, с.21]. На нашу думку актуальне на сьогоднішній день дерево цілей для ТОВ «Технології і монтаж» має наступний вигляд (рис.3.1).

Побудоване дерево цілей демонструє комплексний та системний підхід до оптимізації конкурентної стратегії ТОВ «Технології і монтаж» у сучасних умовах господарювання. Воно охоплює три ключові напрямки розвитку підприємства, кожен з яких спрямований на підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності компанії на ринку виробництва дерев'яних будівельних конструкцій.



Рисунок 3.1 – Дерево цілей ТОВ «Технології і монтаж» з урахуванням умов сьогодення

*Джерело: побудовано автором*

Перший стратегічний блок, що стосується розширення асортименту продукції та супутніх послуг, відображає прагнення підприємства посилити свої позиції шляхом оновлення лінійки продукції, впровадження сучасних технологій деревообробки та розвитку індивідуальних рішень під замовника. У реаліях воєнного часу, коли будівельний сектор України переживає структурні зміни та зростає потреба в якісних конструктивних матеріалах для відбудови, розширення асортименту є важливим чинником стратегічної

гнучкості. Зокрема, розташування підприємства в м. Кропивницькому – центральному логістичному вузлі – створює додаткові можливості для оперативного забезпечення клієнтів продукцією різного призначення.

Другий напрямок – стимулювання збуту продукції підприємства – включає активну участь у тендерах Prozorro, розвиток співпраці з існуючими клієнтами та участь у національних будівельних виставках. Це особливо актуально сьогодні, оскільки значна частина державних, комунальних і приватних замовників орієнтована на відбудову житлових, освітніх та промислових об'єктів, що створює нові можливості для виробників дерев'яних конструкцій. Залучення клієнтів через публічні закупівлі та посилення партнерських відносин дозволяють підприємству зберігати стабільний попит та виходити на розширені ринки.

Третій стратегічний блок – підвищення ефективності маркетингової та рекламної діяльності – спрямований на формування професійного іміджу підприємства та підвищення впізнаваності його продукції. Виокремлення найбільш дієвих каналів просування, створення інформаційного та технічного контенту, а також планування маркетингових активностей з урахуванням специфіки воєнного часу та центрального розташування регіону дають змогу підприємству адаптуватися до зміни інформаційного середовища й конкуренції. Особливо важливою є орієнтація на відбудовчі ініціативи, міжнародні проєкти та програми підтримки бізнесу.

Загалом побудоване дерево цілей формує чітку й узгоджену систему стратегічних заходів, які дозволяють ТОВ «Технології і монтаж» оптимізувати свою конкурентну стратегію, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стійкий розвиток у середньостроковій перспективі. Реалізація зазначених напрямків сприятиме підвищенню ефективності виробництва, активізації збутової діяльності та посиленню маркетингової присутності підприємства в умовах динамічних змін ринку та воєнних економічних викликів.

### 3.2. Розробка матриці стратегічних альтернатив

Як показав аналіз макросередовища, діяльність підприємства значною мірою залежить від загальноекономічної ситуації, воєнного стану, скорочення інвестиційної активності у будівельній галузі та підвищеної конкуренції на національному ринку дерев'яних будівельних конструкцій. Фінансовий аналіз засвідчив тенденцію до зниження чистого доходу та рентабельності, зменшення обсягів виробництва й проблеми ліквідності у 2023–2024 рр., що зумовлює потребу у пошуку стратегій стабілізації та підвищення ефективності господарської діяльності.

Разом з тим SWOT-аналіз виявив, що підприємство має ряд важливих сильних сторін, серед яких – наявність кваліфікованого виробничого персоналу, досвід виготовлення спеціалізованої столярної продукції, можливість використовувати сучасні технології деревообробки, а також потенціал до розширення асортименту та виходу на нові сегменти ринку. Зовнішні можливості пов'язані з розвитком будівельної сфери у регіонах тилового розташування, зростанням попиту на індивідуальні та малосерійні вироби, а також посиленням тенденцій до локалізації виробництва у воєнних умовах.

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Технології і монтаж», а також результатів оцінки його конкурентоспроможності, фінансово-економічного стану та стратегічної позиції підприємства, виникає необхідність формування матриці стратегічних альтернатив, яка дозволить системно визначити найбільш доцільні напрями стратегічного розвитку. Розроблення такої матриці ґрунтується на логіці поєднання даних SWOT- та TOWS-аналізів, що дає змогу узгодити сильні й слабкі сторони підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами.

З огляду на вищезазначене, матриця стратегічних альтернатив формується таким чином, щоб узгодити реальний потенціал підприємства зі специфікою ринкового середовища й можливими сценаріями його розвитку. У таблиці 3.1 систематизовано кілька груп можливих стратегічних

альтернатив, що базуються на поєднанні сильних і слабких сторін підприємства ТОВ «Технології і монтаж» з наявними можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1 – Можливі стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Технології і монтаж»

Тип комбінації	Стратегічні альтернативи
S–O (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення асортименту столярних виробів та індивідуальних рішень шляхом використання сучасного деревообробного обладнання;</li> <li>– Участь у тендерах Prozorro для збільшення обсягів продажу в сегменті B2B;</li> <li>– Співпраця з регіональними будівельними компаніями та виробниками будівельних матеріалів;</li> <li>– Вихід на суміжні ринки (внутрішні декоративні елементи, індивідуальні конструкції).</li> </ul>
W–O (подолання слабких сторін завдяки зовнішнім можливостям)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Модернізація технологічної бази та впровадження обладнання з вищою продуктивністю для зменшення собівартості;</li> <li>– Підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на сучасні технології деревообробки;</li> <li>– Розробка технічного та рекламного контенту (каталоги, 3D-візуалізація, промо-матеріали) для залучення нових клієнтів;</li> <li>– Формування гнучких умов співпраці для малих будівельних підприємств регіону.</li> </ul>
S–T (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Конкуренція через якість та індивідуальність продукції у відповідь на високу конкуренцію на ринку стандартних виробів;</li> <li>– Формування довгострокових контрактів із будівельними компаніями для зниження ризику коливань попиту;</li> <li>– Підвищення рівня сервісного обслуговування та післяпродажної підтримки;</li> <li>– Розширення інформаційної присутності підприємства у цифровому середовищі.</li> </ul>
W–T (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимізація витрат виробництва, зокрема шляхом раціоналізації використання матеріалів;</li> <li>– Скорочення малорентабельних напрямів діяльності;</li> <li>– Активізація рекламної діяльності на місцевому ринку для стабілізації обсягів продажу;</li> <li>– Удосконалення системи контролю фінансових ризиків та ліквідності.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Побудована матриця стратегічних альтернатив дозволяє структурувати можливі напрями стратегічного розвитку підприємства та визначити пріоритети у формуванні його оновленої конкурентної стратегії. Вона

демонструє, що підприємство має змогу використовувати свої сильні сторони для розширення ринкових можливостей, компенсувати окремі слабкі позиції через інвестиції та модернізацію, а також мінімізувати загрози за рахунок комплексного підходу до організації виробництва, маркетингу та управління фінансами. Отже, матриця є базисом для подальшого формування конкретних стратегічних рішень у межах наступних підпараграфів.

Для того щоб оптимізувати конкурентну стратегію ТОВ «Технології і монтаж» в умовах значної ринкової турбулентності, посилення конкуренції та обмежень воєнного часу, необхідно сформулювати конкретні можливі напрямів розвитку, з яких підприємство може обрати один найбільш доцільний. На основі результатів попередніх аналітичних досліджень – оцінки макросередовища, фінансово-економічного стану, рентабельності та проведених SWOT і TOWS-аналізів – було визначено три реалістичні стратегічні альтернативи, які можуть забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства. Їх порівняння наведено у таблиці 3.2 нижче.

Таблиця 3.2 – Стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Технології і монтаж»

Стратегія	Характеристика
Стратегія А – модернізація та розширення асортименту	Оновлення деревообробного обладнання, впровадження нових видів виробів, посилення технічних можливостей виробництва.
Стратегія В – посилення збутової діяльності	Розширення каналів збуту, участь у тендерах Prozorro, активізація співпраці з будівельними компаніями регіону, укладання довгострокових партнерств.
Стратегія С – розвиток маркетингової активності	Посилення рекламної та комунікаційної діяльності, створення цифрового контенту (3D-візуалізації, каталоги), участь у виставках та заходах галузі.

*Джерело: розроблено автором*

Представлені альтернативи відображають потенційні напрямки зростання підприємства, враховують його можливості, сильні сторони та обмеження, а також сучасні умови ринку та виклики воєнного часу.

Оскільки підприємство не може одночасно реалізувати навіть дві можливі стратегії, виникає потреба у їх порівнянні за ключовими критеріями: очікуваним економічним ефектом, доступністю ресурсів, рівнем ризику, строками окупності та здатністю зміцнити конкурентні позиції. Для цього застосовано метод зважених оцінок, який дозволяє визначити інтегральну перевагу кожної з альтернатив. Метод зважених оцінок дозволяє порівняти альтернативи за такими ключовими критеріями:

- економічним ефектом,
- рівнем ризику,
- доступністю ресурсів,
- строками реалізації.

Зважені оцінки поєднаємо з методом Фішберна [34], який використовується для визначення ваг критеріїв на основі ранжування. При цьому експерти розставляють критерії від найбільш важливого до найменш важливого, як це представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Матриця оцінок стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Технології і монтаж» за Фішберном

Критерій	Вага	Стратегія А	Стратегія В	Стратегія С
Економічний ефект	0,4	0,58	0,77	0,89
Строки реалізації	0,3	0,55	0,69	0,91
Ресурсна доступність	0,2	0,62	0,74	0,93
Рівень ризику	0,1	0,48	0,61	0,86
<b>Інтегральна оцінка</b>		<b>0,56</b>	<b>0,72</b>	<b>0,91</b>

Джерело: складено автором

Для ТОВ «Технології і монтаж» найдешевшим і найшвидшим способом підвищити попит та залучити клієнтів у сучасних умовах є підвищення маркетингової активності за Стратегією С, що не потребує великих інвестицій (сильний бік). Стратегія В, на нашу думку, має середні оцінки: збутова діяльність ефективна, але потребує часу на формування партнерств і участі в тендерах (які ще потрібно виграти та виконати договори, що може бути досить тривалим у часі). Стратегія А має найнижчі оцінки, адже модернізація і розширення асортименту дуже капіталомістка стратегія. Сьогодні у підприємства фактично немає фінансових ресурсів для модернізації виробництва та реалізації даної стратегії. Ризик її невиконання високий, а строки реалізації – найдовші.

Отже найбільш перспективною для досліджуваного підприємства є Стратегія С, оскільки вона отримує найвищу зважену оцінку за всіма критеріями. Це свідчить про доцільність її реалізації у сучасних ринкових умовах.

Після визначення найбільш перспективної стратегії необхідно встановити чіткі показники ефективності (КРІ), які дадуть змогу оцінювати прогрес її впровадження. КРІ – це кількісні індикатори, що дозволяють виміряти успіх окремих напрямів діяльності: виробництва, маркетингу, збуту, участі у тендерах, співпраці з клієнтами тощо. Вони допомагають підприємству своєчасно коригувати дії, уникати стратегічних відхилень та забезпечувати контроль над результатами [20; 39].

Основні КРІ на 2025–2028 рр. наведено в таблиці 3.4. Вони дозволяють регулярно оцінювати прогрес, результати та динаміку змін у діяльності підприємства. Встановлені КРІ формують чітку систему оцінювання результативності стратегічних рішень, а організаційний механізм упровадження заходів гарантує належну координацію ресурсів і відповідальності.

Таблиця 3.4 – КРІ стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Технології і монтаж» на 2025–2028 рр.

Показник	Період	Ціль
Зростання обсягу продажів	Щороку	+10–15%
Кількість нових клієнтів	Щороку	10–20 нових контрактів
Розширення асортименту	До 2028 р.	+20% нових виробів
Перемоги у тендерах Prozorro	Щороку	+15–20%

*Джерело: складено автором*

Проведений ризик-аналіз дає можливість заздалегідь підготуватися до можливих викликів і знизити їх негативний вплив. У свою чергу, система контролю забезпечує сталість і безперервність реалізації обраної стратегії.

### **3.3. Організаційний механізм впровадження конкурентної стратегії**

Організаційний механізм впровадження стратегії – це сукупність управлінських процедур, інструментів, структур та ресурсів, які забезпечують практичну реалізацію обраної стратегічної альтернативи на підприємстві. Він визначає, як саме стратегічні цілі трансформуються у конкретні дії, які підрозділи за це відповідають, які ресурси необхідні та якими методами буде контролюватися виконання. Фактично, це «міст» між розробленою стратегією та її фактичним досягненням у виробничо-господарській діяльності [35].

Наявність організаційного механізму дозволяє підприємству чітко розподілити відповідальність, уникнути дублювання функцій та забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів у напрямку єдиної стратегічної мети. Завдяки цьому зростає прозорість управління, прискорюється ухвалення рішень, поліпшується координація дій між відділами, а ризики невиконання стратегії – суттєво зменшуються. Для підприємств, що працюють в умовах нестабільного ринку, особливо під час війни, наявність такого механізму

дозволяє швидко адаптуватися, коригувати план дій та переорієнтовувати ресурси у відповідь на зовнішні зміни [1].

Крім того, організаційний механізм виступає інструментом контролю та мотивації, оскільки передбачає впровадження системи КРІ, регулярний моніторинг результатів, оцінку відхилень та розробку коригувальних заходів. Для підприємства це означає підвищення ефективності роботи персоналу, обґрунтоване планування інвестицій та мінімізацію стратегічних ризиків. Таким чином, без чітко побудованого організаційного механізму навіть найбільш якісна стратегія залишається декларативною й не переходить у практичні результати.

Ефективність реалізації обраної стратегії залежить не лише від якості планування, а й від правильно побудованої системи організації виконання заходів. Важливо чітко визначити відповідальних осіб, терміни, необхідні ресурси та очікувані результати, що забезпечує прозорість та контрольованість процесу впровадження. У табл. 3.5 наведено структуру організаційного механізму реалізації передбачених стратегічних заходів.

Таблиця 3.5 – Розшифровка плану впровадження конкурентної стратегії ТОВ «Технології і монтаж»

Захід	Відповідальні	Термін	Ресурси	Ефект
Закупівля сучасного деревообробного обладнання	Директор	2026-2027 рр.	2 млн. грн.	Зростання продуктивності
Участь у Prozorro та комерційних тендерах	Менеджер зі збуту	Постійно	100 тис. грн./рік	Нові контракти
Розробка каталогу та 3D-візуалізацій	Маркетолог, менеджер зі збуту	2026	50-100 тис. грн.	Зростання продажів
Запровадження безкоштовного зберігання продукції	Директор, менеджер зі збуту	2026	Наявні складські площі	Посилення лояльності
Участь у виставках та форумах	Маркетолог	Постійно	100 тис. грн./рік	Нові B2B-клієнти
Підвищення кваліфікації персоналу	Директор, спеціаліст відділу кадрів	2026	20-50 тис. грн.	Підвищення якості продукції

*Джерело: складено автором*

Таблиця 3.5 демонструє чіткий розподіл відповідальності, ресурсів та строків реалізації стратегічних заходів. Така структурованість забезпечує прозорість управління, дозволяє зменшити організаційні ризики та підвищує ефективність впровадження змін. Дотримання цього механізму сприятиме узгодженості роботи різних підрозділів і пришвидшить досягнення запланованих результатів.

Будь-яка стратегія, навіть найбільш оптимальна, супроводжується визначеним набором ризиків. В умовах війни, нестабільності постачання, інфляційних коливань та зростаючої конкуренції особливо важливо завчасно оцінити ймовірні загрози та розробити заходи щодо їх мінімізації. У табл. 3.6 представлені найбільш значущі ризики та інструменти їх нейтралізації.

Таблиця 3.6 – Аналіз ризиків реалізації конкурентної стратегії та методи їх нейтралізації

Ризик	Ймовірність	Наслідки	Заходи мінімізації
Падіння попиту через війну	Висока	Зниження виручки	Диверсифікація клієнтів, тендери
Перебої з деревиною	Середня	Зростання собівартості	Альтернативні постачальники
Зростання енерговитрат	Висока	Зниження маржі	Енергоефективні технології
Логістичні обмеження	Висока	Затримка постачань	Оптимізація складу та маршрутів
Конкуренція	Висока	Втрата клієнтів	Посилення маркетингу

*Джерело: складено автором*

Проведений ризик-аналіз показує, що підприємство функціонує в умовах значних зовнішніх викликів, зокрема воєнних, логістичних та сировинних ризиків. Однак визначені заходи мінімізації дозволяють знизити їхній вплив та забезпечити стійкість реалізації стратегії. Завдяки цьому підприємство може уникнути критичних відхилень і підтримувати конкурентоспроможність навіть у ситуації високої невизначеності.

Після впровадження стратегії підприємство повинно забезпечити дієвий контроль виконання заходів на всіх рівнях управління. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення, реагувати на непередбачувані зовнішні зміни та підтримувати стратегічну узгодженість роботи структурних підрозділів. Механізм контролю містить перелік процедур та форм звітності, що забезпечують системність стратегічного управління.

Підприємству необхідно впровадити систему стратегічного контролю, яка включає:

- щомісячний контроль операційних показників;
- щоквартальний контроль КРІ;
- щорічний перегляд стратегічного плану;
- формування звіту про виконання стратегічних заходів;
- коригування стратегії залежно від ринкових умов та військової ситуації в країні та регіоні.

Запропонований механізм контролю встановлює системність у відстеженні стратегічних результатів та оперативному управлінні. Регулярність аналізу, чітка структура звітності та можливість коригування дій у разі зміни зовнішніх умов забезпечують стабільну траєкторію розвитку підприємства. Це дозволяє не лише контролювати виконання стратегії, але й адаптувати її залежно від ринкових тенденцій та воєнних реалій.

У цілому нами очікується, що комплекс запропонованих заходів сформує цілісну і реалістичну стратегію оптимізації конкурентної позиції ТОВ «Технології і монтаж» на ринку обласного центру та Кіровоградської області в цілому. Її впровадження забезпечить:

- 1) зростання обсягів виробництва і продажів;
- 2) підвищення рентабельності;
- 3) зміцнення ринкової позиції навіть у воєнних умовах;
- 4) розширення клієнтської бази;
- 5) підвищення ефективності маркетингу;
- 6) довгостроковий розвиток підприємства.

Узгодженість і комплексність запропонованих рішень дозволяють стверджувати, що впровадження розробленого стратегічного пакету здатне забезпечити підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Технології і монтаж», збільшити обсяг реалізації, зміцнити позиції підприємства на місцевому і регіональному ринках і гарантувати стабільний розвиток у середньостроковій перспективі.

Окрім зазначених елементів, важливим компонентом організаційного механізму є забезпечення належної внутрішньої комунікації між структурними підрозділами підприємства. Для ефективної реалізації стратегічних ініціатив ТОВ «Технології і монтаж» необхідно запровадити чіткі інформаційні потоки, що дозволять оперативно доводити управлінські рішення до виконавців, забезпечувати зворотний зв'язок та підтримувати узгодженість дій працівників. Особливо це важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли швидкість обміну інформацією безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін.

Не менш вагомим елементом організаційного механізму є удосконалення системи мотивації персоналу, яка повинна прямо пов'язуватися з досягненням стратегічних цілей. Для працівників ключових підрозділів можуть бути передбачені преміальні надбавки, прив'язані до виконання КРІ, а для управлінського персоналу – стимулювання за успішне виконання стратегічних проектів. Це сприятиме підвищенню залученості працівників, формуванню відповідальності за результат та зменшенню організаційних ризиків, пов'язаних із людським фактором.

Окремої уваги заслуговує питання ресурсного забезпечення реалізації стратегії. В умовах воєнної економіки підприємство повинно особливо ретельно планувати потреби в матеріально-технічних, фінансових та кадрових ресурсах. Формування резервів, альтернативних ланцюгів постачання, а також використання місцевих постачальників може істотно зменшити залежність від зовнішніх ризиків і забезпечити стабільність роботи

виробничого процесу. Такий підхід дозволяє гарантувати безперервність виконання стратегічних заходів навіть за умови форс-мажорних обставин.

Загалом, організаційний механізм реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Технології і монтаж» спрямований не лише на досягнення бажаних економічних результатів, але й на формування внутрішньої стійкості підприємства. Комплексність інструментів управління, систематичність контролю, належна мотивація персоналу та адаптивність операційної діяльності створюють передумови для ефективного впровадження стратегічних рішень. У поєднанні з постійним аналізом зовнішніх загроз це забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни, ефективно управляти ризиками та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу на прикладі ТОВ «Технології і монтаж» отримано наступні результати.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу. На основі аналізу наукових джерел встановлено, що конкурентна стратегія являє собою модель поведінки підприємства, спрямовану на досягнення конкурентних переваг на ринку з урахуванням наявних ресурсів та умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Визначено, що конкурентна стратегія підприємства малого бізнесу – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби та задоволення потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Систематизовано погляди вітчизняних та зарубіжних науковців на визначення поняття «конкурентна стратегія». На думку М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд визначають конкурентну стратегію як розроблення управлінських рішень, спрямованих на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства. Встановлено, що спільними критеріями визначення цього поняття є: отримання конкурентної переваги, досягнення конкурентної позиції та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності.

Проаналізовано основні види конкурентних стратегій. М. Портер виокремлював три ключові стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Кожна з них володіє чинниками захисту від дії п'яти сил конкуренції. За класифікацією Ф. Котлера виділено чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: ринкового лідера, челенджера, послідовника та нішера. Система конкурентних стратегій включає стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення

конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки.

Досліджено наукову проблематику розробки конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу. Визначено, що малий бізнес є особливим видом господарської діяльності, який базується на самозайнятості підприємців, власному ризику та майновій відповідальності. На сучасному етапі існує вагомий науковий внесок щодо розробки теоретико-методичних засад формування конкурентної стратегії, проте комплексному баченню процесу її розробки та реалізації приділено недостатньо уваги.

Обґрунтовано підходи, принципи і методи дослідження конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу. Визначено, що найбільш доцільним є застосування взаємодії системного, процесного і ситуаційного підходів. Серед методів дослідження виокремлено: статистичний аналіз, метод експертних оцінок, метод коефіцієнтів, метод спостережень, а також методи кількісного оцінювання економічних закономірностей.

У другому розділі проведено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Технології і монтаж» – малого підприємства з м. Кропивницький, що спеціалізується на виробництві дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів.

Проаналізовано макросередовище діяльності підприємства. Встановлено, що повномасштабна агресія Росії суттєво трансформувала український ринок деревини. Водночас частка сектору деревообробки в структурі промисловості зростає, що свідчить про потенціал галузі. Аналіз конкурентного середовища показав, що у сегменті виробництва дерев'яних будівельних конструкцій в Україні працює понад 660 підприємств, з яких 13 – у Кіровоградській області. Ринок області характеризується переважанням мікропідприємств та локальним характером діяльності.

Оцінено прибутковість та рентабельність діяльності підприємства. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Технології і монтаж» за 2021–2024 роки засвідчив глибоку кризу підприємства. Чистий дохід

скоротився майже в 90 разів, що свідчить про фактичне згорання операційної діяльності. Підприємство з прибуткового перейшло до збиткового стану. Чисельність персоналу зменшилася більш ніж удвічі, активи скоротилися на третину. Головною причиною збитковості є стрімке падіння обсягів реалізації продукції.

Проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства. Дослідження структури майна показало суттєве зменшення загального обсягу активів за аналізований період. Необоротні активи знизилися майже на 40%, що вказує на скорочення виробничої бази. Формальне покращення показників ліквідності є наслідком скорочення зобов'язань, а не результатом зростання оборотних активів. Абсолютна ліквідність залишається критично низькою, що підтверджує відсутність реальних фінансових ресурсів для виконання термінових платежів.

Аналіз ділової активності показав критичне уповільнення обігу ресурсів підприємства. Оборотність активів знизилася практично до нуля, тривалість обороту запасів та дебіторської заборгованості зросла в десятки разів. Це свідчить про фактичне згорання операційної діяльності та майже повну втрату здатності генерувати дохід.

Проведено стратегічний аналіз діяльності підприємства на основі SWOT та TOWS-аналізу. До сильних сторін віднесено: наявність кваліфікованого персоналу, матеріально-технічної бази, позитивної репутації на локальному ринку та досвіду виготовлення спеціалізованої продукції. Слабкими сторонами визначено: нестійкий фінансовий стан, зниження обсягів реалізації, обмеженість ринків збуту та залежність від окремих клієнтів. Серед можливостей виокремлено розвиток будівельної сфери та участь у програмах відбудови інфраструктури. До загроз віднесено високу конкуренцію, військово-економічну нестабільність та інфляційні процеси.

У третьому розділі розроблено напрямки удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Технології і монтаж». На основі результатів аналізу обґрунтовано шляхи оптимізації конкурентної стратегії підприємства:

підвищення ефективності діяльності за рахунок розширення асортименту продукції та супутніх послуг; розвиток маркетингової діяльності; формування щорічного плану маркетингової активності з акцентом на будівельний сектор та проекти відновлення інфраструктури.

Запропоновано перспективні заходи для підвищення конкурентоспроможності: запровадження безкоштовної послуги зберігання готових конструкцій на складі підприємства; надання розстрочки платежу для клієнтів; активізація рекламної кампанії та впровадження сучасних інструментів маркетингу. Побудовано «дерево цілей» підприємства, яке структурує стратегічні рішення за трьома напрямками: розширення асортименту, стимулювання збуту та підвищення ефективності маркетингу.

Розроблено матрицю стратегічних альтернатив розвитку підприємства. На основі поєднання результатів SWOT- та TOWS-аналізів сформовано чотири групи стратегій: активного розвитку, захисту ринкових позицій, подолання слабкостей та мінімізації ризиків. Визначено три реалістичні стратегічні альтернативи: модернізація виробництва та розширення асортименту (Стратегія А); розширення ринків збуту та участь у тендерах (Стратегія В); підвищення маркетингової активності та зміцнення бренду (Стратегія С).

Для вибору оптимальної стратегічної альтернативи застосовано метод зважених оцінок у поєднанні з методом Фішберна. Оцінювання проводилося за критеріями: економічний ефект, рівень ризику, доступність ресурсів, строки реалізації. Аналіз показав, що найвищий інтегральний результат має Стратегія С (підвищення маркетингової активності), оскільки вона забезпечує швидший ефект при нижчих ризиках, не потребує великих інвестицій та є найбільш адаптивною до умов воєнного часу.

Розроблено систему ключових показників ефективності (KPI) стратегічного розвитку підприємства на перспективу, яка охоплює: зростання чистого доходу, вихід на позитивну рентабельність, збільшення кількості клієнтів та частки повторних замовлень, участь у тендерних закупівлях,

охоплення маркетинговими кампаніями та підвищення індексу задоволеності клієнтів.

Обґрунтовано організаційний механізм впровадження конкурентної стратегії, який включає: чіткий розподіл відповідальності між підрозділами; визначення необхідних ресурсів та строків реалізації заходів; систему мотивації персоналу; забезпечення внутрішньої комунікації; формування резервів та альтернативних ланцюгів постачання. Проведено аналіз ризиків реалізації стратегії та визначено методи їх нейтралізації.

Запропоновано систему стратегічного контролю, яка включає: щомісячний контроль операційних показників, щоквартальний контроль КРІ, щорічний перегляд стратегічного плану та коригування стратегії залежно від ринкових умов. Така структурованість забезпечує прозорість управління та підвищує ефективність впровадження змін.

Очікується, що впровадження комплексу запропонованих заходів забезпечить зростання обсягів виробництва і продажів, підвищення рентабельності, зміцнення ринкової позиції, розширення клієнтської бази та довгостроковий розвиток підприємства. Таким чином, у кваліфікаційній роботі вирішено всі поставлені завдання та досягнуто мети дослідження. Отримані результати мають як теоретичне значення (систематизація підходів до формування конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу), так і практичну цінність (розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Технології і монтаж» та адаптовані для інших підприємств деревообробної галузі).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Нагорна К.Ю. Сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності України. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. К: НТУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2021. С. 144-145.
2. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2020. 332 с.
3. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць КНУТД. К., 2014. URL: [https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Bondarenko2015060407.pdf](https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf) (дата звернення: 05.11.2025)
4. Войтович Н.В. Стратегічний аналіз моделей управління підприємницькими ризиками. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2018. Т. 2. Вип. 16. С. 65–67.
5. Говорушко Т.А., Тимченко О.І. Малий бізнес: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 200 с.
6. Гавриш О.А., Кухарук А.Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2013. № 2. URL: <https://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 8.11.2025)
7. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84–90.
8. Економічний аналіз : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Н.Ю. Рекова, Є.О. Підгора, В.В. Ровенська, О.В. Латишева та ін. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с.
9. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2016. 384 с.

10. Клименко Н.А., Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. Вип. 1. С. 22–24.
11. Кобушко І.М., Скляр І.Д. Стратегічне управління: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. 228 с.
12. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: підручник. 3-тє вид., перероб. і доповн. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 424 с.
13. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е., Медяник В.Ю., Назарова В.В. Малий бізнес: стійкість та компенсаторні можливості: монографія. К.: Лібра, 2013. 328 с.
14. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.
15. Кулинич Р.О. Статистична оцінка чинників соціально-економічного розвитку: монографія. К.: Знання, 2017. 311 с.
16. Магопець О.А., Шалімова Н.С., Черновол О.М. Фінансовий аналіз: видання 2-ге виправлене і доповнене. Кропивницький: ЦНТУ. 2022. 230 с.
17. Огляд ринку деревини в Україні: тенденції та майбутні перспективи. Офіційний сайт Державного агентства лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/news/ohliad-rynku-derevyny-v-ukraini-tendentsii-ta-maibutni-perspektyvu> (дата звернення: 15.11.2025).
18. Оpendатабот. Компанії Кіровоградської області у сфері «Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів» URL: <https://opendatabot.ua/c/UA35000000000016081/16.23?type=best> (дата звернення: 20.11.2025).
19. Отенко І.П., Москаленко Н.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 288–294. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-288-294>
20. Парменгер Д. Ключові показники ефективності (КПІ): розроблення, впровадження та використання. Київ: КФ «Стандарт», 2016. 312 с.

21. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: навч. посіб. Дніпро: «ФОП Дробязко С.І.», 2020. 180 с.

22. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 140–148. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-140-148>

23. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України: аналіт. доп. / О.В. Собкевич, А.В. Шевченко, В.М. Русан та ін.; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2024. 104 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.03>.

24. Пріоритетні напрями розвитку деревообробної промисловості України у повоєнний період: монографія / за ред. Л.В. Шинкарук. К.: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2023. 156 с.

25. Пріоритетні напрями розвитку деревообробної промисловості України у повоєнний період : кол. моногр. / за ред. М.О. Кизима, І.О. Губаревої. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. 268 с.

26. Реверчук С.К. Малий бізнес: методологія, теорія і практика. К.: Львівський державний ун-т ім. Івана Франка, 1996. 192 с.

27. Рибак О.В. Розвиток малого підприємництва в регіоні: теоретичні засади, проблеми та перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2. С. 96–100.

28. Селіверстова Л.С., Скрипник О.В. Фінансовий аналіз: навч.-метод. посібник. К.: ЦУЛ, 2020. 274 с.

29. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2020. № 684. С. 249–254.

30. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 340 с.

31. Що таке SWOT-аналіз організації? URL: <https://www.aofei.org.ua/post/swot> (дата звернення: 18.11.2025).

32. Ansoff H.I. Strategic Management. 1st ed. London; New York: Springer, 2007. 251 p. ISBN 978-0-230-52548-2.
33. Competitive Strategy. MBAskool. URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7394-competitive-strategy.html> (accessed: 17.11.2025).
34. Fishburn P.C. Utility Theory for Decision Making. New York: Wiley, 1970. 259 p.
35. Holm C.-G., Kringelum L., Anand A. Creating effective strategy implementation: a systematic review of managerial and organizational levers. Review of Managerial Science. 2025. P. 1–33.
36. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2012. 816 p. ISBN 978-0-13-210292-6.
37. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. London; New York: Bloomsbury Publishing, 2012. 624 p. ISBN 978-1-350-30523-6.
38. Luenendonk M. Competitive Advantage. URL: <https://www.cleverism.com/lexicon/competitive-advantage> (accessed: 12.11.2025).
39. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2015. 370 p.
40. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
41. Thompson A.A., Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. 9th ed. Irwin/McGraw-Hill, 1996. 1024 p. ISBN 978-0-256-16205-9.
42. Träm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley, 2010. 164 p.