

Міністерство освіти і науки  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Кафедра теоретичної і прикладної економіки

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

### **УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА**

Виконав: студент 4 курсу  
Групи ПТБД-41  
Спеціальності 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність

**Капітан Марія Василівна**

Науковий керівник  
д.е.н., проф., завідувач кафедри  
підприємництва, торгівлі та  
прикладної економіки  
Пилипів Надія Іванівна

Рецензент  
к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку  
і оподаткування  
Максимів Юлія Василівна

м. Івано-Франківськ – 2025 рік

## **ЗМІСТ**

|                                                                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                                                 | <b>5</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА .....</b>            | <b>8</b>  |
| 1.1. Сутність стратегії розвитку в системі управління підприємством .....                                                                          | 8         |
| 1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства .....                                                                                            | 13        |
| 1.3. Конкурентне підприємницьке середовище: характеристика, фактори впливу .....                                                                   | 17        |
| 1.4. Стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного підприємницького середовища .....                                                      | 28        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “КАРПАТИ ІВ” .....</b> | <b>37</b> |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства та його зовнішнього ринкового середовища .....                                                           | 37        |
| 2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства .....                                                                                             | 46        |
| 2.3. SWOT-аналіз та оцінка конкурентних переваг .....                                                                                              | 52        |
| 2.4. Оцінка діючої стратегії розвитку підприємства .....                                                                                           | 62        |
| <b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ .....</b>                                                          | <b>67</b> |
| 3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства .....                                                                                    | 67        |
| 3.2. Визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку підприємства .....                                                                      | 72        |
| 3.3. Розроблення заходів щодо реалізації обраної стратегії розвитку підприємства .....                                                             | 81        |
| <b>ВИСНОВОК .....</b>                                                                                                                              | <b>90</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                                            | <b>93</b> |

## ВСТУП

**Актуальність.** Ефективність функціонування суб'єкта господарювання, зокрема його здатність задовольняти високі вимоги ринку, а також якість задоволення споживчого попиту є найважливішими факторами, що визначають успішність суб'єкта господарювання на ринку. В умовах високої конкуренції, розроблених методів конкурентної боротьби, динаміки споживчих переваг особливо актуальним є вивчення методичних підходів управління стратегією розвитку підприємства в умовах конкурентного підприємницького середовища як основної складової його розвитку.

Значну увагу дослідженню методологічних аспектів оцінки конкурентоспроможності в цілому, а також конкурентоспроможності підприємств зокрема приділено працями як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, а саме: М. Портера, Авінаш К., Діксіт Баррі Дж. Нейлбафф, Бровкова, О. Г., Довгань Л. Є. та ін. Науковці проводять дослідження діяльності суб'єктів господарювання в умовах конкуренції, оцінюють конкурентоспроможність підприємств, а також пропонують методи оцінки конкурентоспроможності підприємств окремих галузей.

Проте слід зазначити, що незважаючи на наявність потужної теоретичної бази, багато теоретико-методологічних аспектів управління стратегією розвитку підприємства в умовах конкурентного підприємницького середовища потребують подальших детальних наукових досліджень, зокрема у напрямі групування, класифікації та систематизації методичних підходів, а також як визначення їх основних переваг і недоліків.

**Метою** кваліфікаційної роботи є дослідження управління стратегією розвитку підприємства в умовах конкурентного підприємницького середовища.

Задля досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

1. Оцінити сутність та роль стратегії розвитку в системі управління підприємством.
2. Класифікувати та описати типи стратегій розвитку підприємства.
3. Проаналізувати конкурентне підприємницьке середовище та фактори, які на нього впливають.
4. Дослідити стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.
5. Охарактеризувати підприємство та його зовнішнє ринкове середовище.
6. Здійснити аналіз внутрішнього середовища підприємства.
7. Провести SWOT-аналіз підприємства та оцінити його конкурентні переваги.
8. Оцінити діючу стратегію розвитку підприємства.
9. Обґрунтувати вибір стратегії розвитку підприємства.
10. Визначити стратегічні цілі та пріоритети розвитку підприємства.
11. Розробити заходи щодо реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.
12. Підвести підсумки проведеного дослідження.

**Об'єктом** дослідження є підприємство ТОВ «КАРПАТИ ІВ».

**Предметом** дослідження є діяльність та конкурентна стратегія розвитку обраного підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи

дослідження: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, статистичний, системний, порівняння, SWOT-аналіз.

***Практичне значення.*** Отримані результати можуть бути використані для створення або вдосконалення діяльності підприємства ТОВ «КАРПАТИ ІВ», а також як інформаційна база для студентів, підприємців та дослідників.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 44 найменувань. Роботу викладено на 89 сторінках друкованого тексту, що містить 23 таблиці, 15 рисунків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **1.1. Сутність стратегії розвитку в системі управління підприємством**

Стратегічне управління-це складний процес розробки майбутнього бачення розвитку компанії, її довгострокової еволюції, в рамках якого відбувається формулювання, реалізація і моніторинг-оцінка стратегії. Стратегічний менеджмент-це сучасна форма управління компанією, заснована на прогнозуванні змін зовнішнього середовища, оцінці внутрішнього потенціалу компанії і змін, які необхідні для того, щоб гармонізуватися з навколишнім середовищем для досягнення поставлених цілей і завдань.

Стратегічне управління базується на внутрішніх та зовнішніх факторах, що впливають на компанію, і, виходячи з цього, розробляються та впроваджуються суворі та чіткі стратегії, що дозволяють компанії вносити зміни, які можуть відбутися в навколишньому середовищі, що дозволить їй вижити та адаптуватися. Стратегічне управління допомагає визначити позицію, яку зараз займає компанія, і позицію, яку передбачається зайняти в майбутньому, що обов'язково передбачає аналіз та прогнозування еволюції всіх факторів, які можуть вплинути на компанію. Це має на увазі: знання конкуренції, ринку, визначення цілей і розвиток навичок у компанії, спрямованих на сприяння успішній реалізації стратегії підприємства[2].

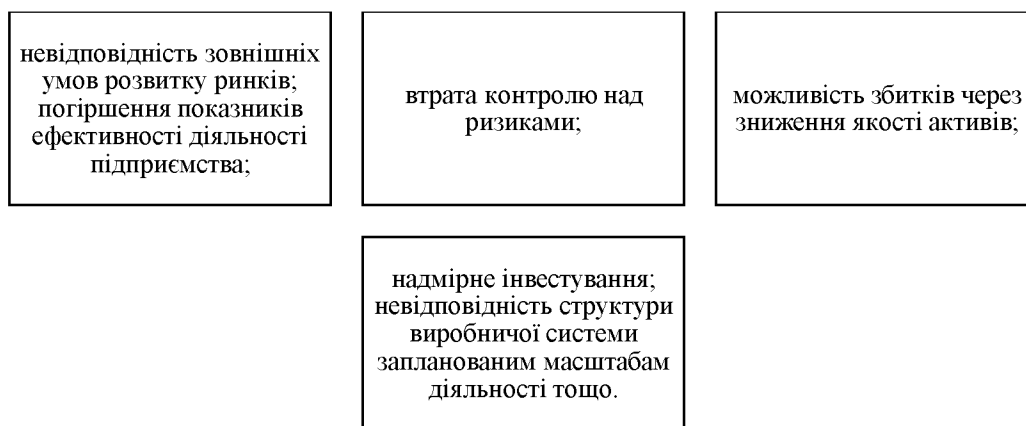
Стратегічне управління-це концепція, яка впливає як на економіку, так і на соціально-політичну ситуацію. Його суть:

- процес, спрямований на полегшення управління компанією та використання стратегії для керівництва діями;

- форма управління, що забезпечує найкраще поєднання екологічних вимог, вимог внутрішніх і зовнішніх партнерів і цілей керівництва.;

- процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокову орієнтацію компанії, пропонують конкретні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей відповідно до зовнішніх і внутрішніх факторів, а також реалізацію встановлених планів дій.

Стратегії розвитку підприємств зазвичай спрямовані на тривалий термін і вимагають вкладення інвестиційних коштів, що пов'язано з певним ступенем ризику. На ризики слід звертати увагу під час розробки стратегії розвитку.



***Рис.1.1. Негативні фактори впливу на стратегію розвитку***

*Джерело: [3]*

Крім того, не всі керівники мають схильність до ризикових операцій, тому нерідко виникають ситуації, коли проєкти відхиляються навіть за мінімального ризику. Враховуючи довгостроковий характер реалізації стратегії розвитку, необхідно завчасно закласти можливості підприємства до відповідних дій у разі зміни ситуації на ринку. Виявлення можливостей для розвитку підприємства базується на ретельній діагностиці внутрішнього і зовнішнього середовища.

Запорукою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства є її інноваційна спрямованість. Кожна стратегія розвитку орієнтована на позитивні результати (збільшення прибутків, підвищення рентабельності діяльності), що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства в цілому[2].

Таблиця 1.1

Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

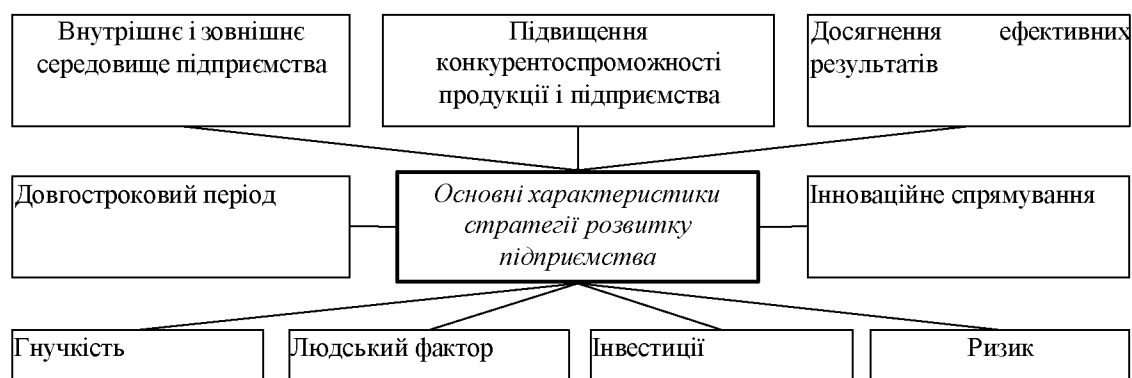
| №  | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                              | Джерело      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1  | Забезпечення ефективного використання ресурсів та резервів підприємства для оптимального досягнення стратегічних цілей на всіх етапах його розвитку.                                                                                                                  | [1, с. 12]   |
| 2  | Процес планування та ухвалення рішень, що призводять до визначення цілей підприємства та розробки відповідного стратегічного плану.                                                                                                                                   | [2, с. 34]   |
| 3  | Довгострокова програма, що орієнтована на досягнення встановленої мети, яка постійно контролюється, оцінюється і коригується в ході її реалізації.                                                                                                                    | [3, с. 195]  |
| 4  | Інтегроване поняття, що поєднує стратегічні напрямки розвитку та функціональні стратегії управління, представляє систему норм, орієнтирів, напрямків і правил діяльності, що забезпечують стабільне зростання та високу конкурентоспроможність підприємства на ринку. | [4, с. 113]  |
| 5  | Загальне відображення цілей і способів економічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.                                                                                                                                                               | [5, с. 247]  |
| 6  | Програма дій для досягнення стратегічної мети шляхом реалізації визначених векторів діяльності підприємства, що орієнтуються на рівноважні точки зовнішніх чинників.                                                                                                  | [6, с. 109]  |
| 7  | Довгостроковий напрямок розвитку, який охоплює сфери діяльності підприємства, його внутрішню організацію та взаємодію з навколишнім середовищем, орієнтуючи його до визначених цілей.                                                                                 | [7, с. 345]  |
| 8  | Сукупність взаємопов'язаних дій, що постійно коригуються, спрямованих на досягнення цілей і забезпечення ефективного функціонування підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.                                                           | [8, с. 300]  |
| 9  | Інструмент для досягнення довгострокових цілей організації через визначення пріоритетів інноваційного розвитку.                                                                                                                                                       | [9, с. 116]  |
| 10 | Основний напрямок діяльності підприємства, що формується в стратегічних цілях і задачах, для досягнення високих показників ефективності та бажаних результатів.                                                                                                       | [10, с. 371] |



|    |                                                                                                                                                                                                         |              |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 11 | Безперервний процес змін, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою, де кожен етап є якісно новим, що дозволяє підприємству отримувати нові можливості та властивості.              | [11, с. 78]  |
| 12 | Логічне і аналітичне обґрунтування перспективного розвитку фірми в залежності від зовнішніх факторів.                                                                                                   | [12, с. 170] |
| 13 | Комплекс управлінських рішень, що включає сукупність програм та планів розвитку, спрямованих на формування перспектив і напрямів розвитку підприємства, забезпечуючи його динамічний і сталий розвиток. | [13, с. 41]  |
| 14 | Генеральна програма дій, що виражена як у кількісних, так і в якісних формах, даючи чітке уявлення про майбутній розвиток підприємства, враховуючи цілі та необхідні ресурси для їх досягнення.         | [14, с. 111] |

*Джерело: сформовано на підставі дослідження періодичних видань [3].*

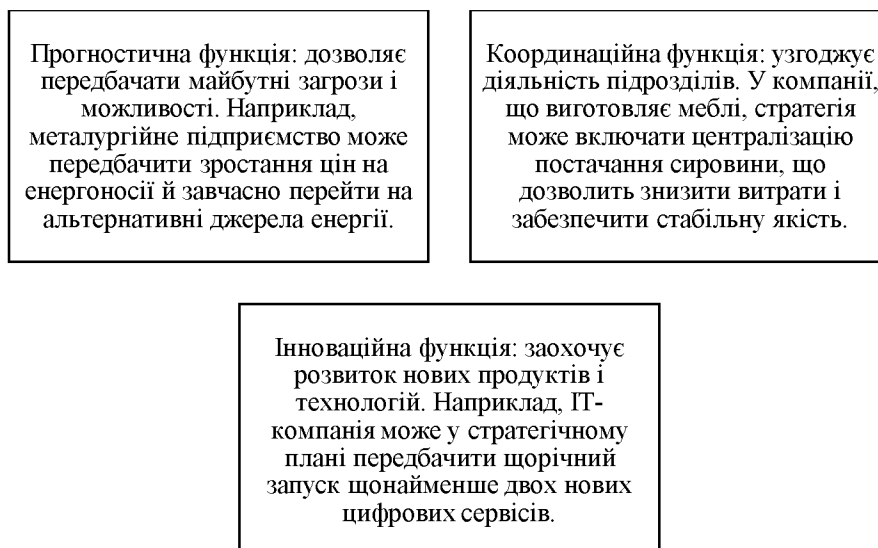
Стратегія розвитку підприємства — це цілісний, довгостроковий план дій, спрямований на досягнення ключових цілей компанії з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх умов. Вона визначає пріоритети в діяльності, шляхи використання ресурсів та механізми адаптації до ринкових змін. Стратегія відіграє центральну роль у системі управління підприємством, забезпечуючи його цілеспрямованість, узгодженість і стабільне зростання.



**Рис. 1.2. Основні характеристики стратегії розвитку підприємства**

*Джерело: сформовано на основі власних досліджень [2]*

Наприклад, якщо компанія займається аграрним виробництвом, її стратегія розвитку може передбачати перехід до органічного землеробства. Це рішення базується на аналізі ринку (зростаючий попит на екологічну продукцію), оцінці внутрішнього потенціалу (наявність земель, технологій, фахівців) та розрахунку економічної ефективності[20].



***Рис.1.3. Функції стратегії розвитку[2]***

Важливою складовою стратегії є аналіз конкурентного середовища. Підприємство, що працює у сфері роздрібної торгівлі, має враховувати активність нових гравців, зростання частки онлайн-продажів, зміну споживчих уподобань. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розширення мережі, відкриття інтернет-магазину чи переорієнтації на нові сегменти ринку.

Таким чином, стратегія розвитку не лише задає загальний напрям руху підприємства, а й дозволяє ефективно поєднувати ресурси, знижувати ризики, зміцнювати конкурентні позиції. Її впровадження забезпечує системність

управлінських рішень і здатність компанії до сталого зростання навіть в умовах економічної нестабільності.

## **1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства**

В процесі дослідження інформації з періодичних видань виявлено, що стратегії розвитку підприємства можливо розділити на дві категорії: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активні стратегії розвитку передбачають швидку адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури та прагнення випередити конкурентів. Вони орієнтовані на гнучкість всіх процесів на підприємстві, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни[2].

Така стратегія забезпечує інтенсивне використання наявних ресурсів, включаючи працю, енергію, сировину, матеріали та обладнання, що дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства. Крім того, активні стратегії вимагають постійного пошуку та впровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності, що забезпечує конкурентоспроможність і довгостроковий успіх на ринку.

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності у разі виникнення потреби і, таким чином, є менш ризиковими та потенційно менш витратними.

Порівняльний аналіз активної та пасивної стратегій розвитку підприємства представлено у табл. 2.

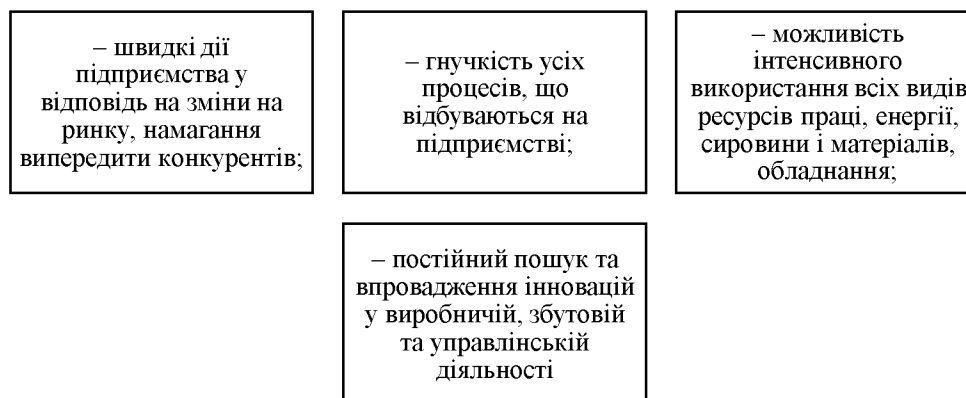
Таблиця 1.2

## Порівняльний аналіз активної та пасивної стратегій розвитку підприємства

| Характеристика   | Активна стратегія                                                                                            | Пасивна стратегія                                                                      |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Ризики           | Високий рівень ризику                                                                                        | Низький або середній рівень ризику                                                     |
| Інновації        | Процес активного впровадження інновацій, високий рівень сприйнятливості до нововведень                       | Повільне впровадження інновацій, помірна сприйнятливість до них                        |
| Конкуренти       | Орієнтація на випередження конкурентів                                                                       | Стратегії, спрямовані на слідування за конкурентами                                    |
| Збутова політика | Постійне коригування політики збуту, орієнтація на високий рівень сервісу, індивідуальний підхід до клієнтів | Адаптація збутової політики за потребою                                                |
| Товарна політика | Оновлення продукції та упаковки як головні напрямки                                                          | Зосередження уваги на обсягах виробництва                                              |
| Цінова політика  | Застосування різних цінових стратегій для різних споживачів, широкий спектр знижок                           | Використання обмеженої кількості цінових стратегій, коригування знижок за необхідності |
| Частка ринку     | Стратегія розширення частки на ринку, вихід на нові сегменти та ринки, у тому числі міжнародні               | Збереження поточної частки ринку                                                       |

*Джерело: сформовано на підставі власних досліджень[4]*

Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людського фактору та вимагає інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції та самого підприємства. В ході вивчення інформації з періодичних видань було встановлено, що стратегії розвитку підприємства можна розділити на дві групи: активні та пасивні стратегії.



***Рис. 1.4. Характерні риси активних стратегій***

*Джерело: [4]*

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності у разі потреби і, таким чином, є менш ризикованими і навіть можуть бути менш витратними.

В рамках активних та пасивних стратегій розвитку можна виокремити декілька видів, а саме: активно-наступальна, ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна.

Ключовими принципами розробки активних і пасивних стратегій розвитку підприємства мають бути: спрямованість на довгострокові цілі підприємства; багатоваріантність потенційних напрямків розвитку, що обумовлена динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; безперервний процес розробки стратегії; комплексність формування стратегії, узгодженість відповідних стратегічних рішень по окремих напрямках діяльності підприємства, видах ресурсів, функціях та ін. [14, с. 110–111].

Активно-наступальна стратегія розвитку підприємства полягає в активному застосуванні стратегічних змін, які сприяють суттєвому просуванню компанії на ринку. Її основна мета — стати лідером у

впровадженні нових продуктів та інноваційних технологій у виробничі процеси. Така стратегія передбачає використання різноманітних заходів для забезпечення сталого розвитку та постійного зміцнення позицій на ринку. Вона орієнтована на інтенсивне використання всіх доступних ресурсів, таких як сировина, матеріали, обладнання, трудові та фінансові ресурси. Особливістю цієї стратегії є високий рівень ризику та значні вимоги до інвестицій, що необхідні для її успішного здійснення[15].

Стратегія ринкової ніші належить до активних стратегій, метою якої є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності, вдосконалення форм обслуговування продукції. За потреби підприємство може придбати та адаптувати нові технології виробництва продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку підприємства та характеризується високим або середнім рівнем ризику. Стратегія ринкової ніші властива для етапу зрілості життєвого циклу підприємства[5].

Пасивно-наступальна стратегія передбачає виведення на ринок нової (або поліпшеної) продукції після апробації її у підприємств-лідерів. Стратегія потребує суттєвих витрат на оновлення продукції та характеризується середнім рівнем ризику. Така стратегія може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу підприємства.



***Рис. 1.5. Класифікація стратегії розвитку підприємства, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії***

*Джерело: сформовано на основі дослідження періодичних видань [2]*

Захисна стратегія спрямована на оптимізацію виробничого процесу через співвідношення «витрати – випуск» та вдосконалення продукції до рівня конкурентів. Для реалізації такої стратегії необхідні інвестиції, і вона має середній рівень ризику. Зазвичай захисну стратегію застосовують на етапі спаду життєвого циклу підприємства. Основною метою є пошук способів мінімізації ризиків, які можуть загрожувати безперебійній роботі підприємства[4].

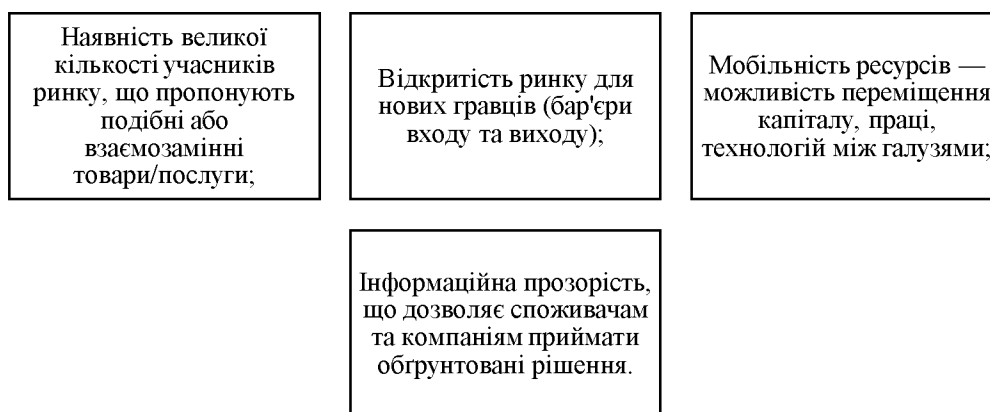
Пасивні стратегії розвитку підприємства характеризуються нестабільними обсягами збуту, незначним зниженням оборотності обігових активів та слабкою фінансовою стійкістю організації.

### **1.3. Конкурентне підприємницьке середовище: характеристика, фактори впливу**

Конкурентне середовище в економіці та маркетингу - це динамічна система на певному ринку, де конкурують різні підприємства. Ця система має

свої правила і положення і залежить від численних факторів, таких як кількість і тип конкурентів, бар'єри для входу і багато іншого.

Конкурентне підприємницьке середовище — це сукупність умов, у яких функціонують підприємства, постійно змагаючись між собою за ресурси, клієнтів, ринки збуту та інвестиції. Це динамічна система взаємодії економічних суб'єктів, яка формує ринкову рівновагу, стимулює розвиток бізнесу та підвищення якості товарів і послуг[11].



**Рис.1.6. Основні характеристики конкурентного середовища**

*Джерело: [11]*

У такому середовищі кожне підприємство змушене вдосконалювати свою продукцію, впроваджувати інновації, оптимізувати витрати та активно працювати над побудовою бренду. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі продуктовими товарами ТОВ «АТБ-Маркет» постійно конкурує з такими мережами, як «Сільпо», «Varus» та «Novus», пропонуючи акційні ціни, програми лояльності та розширення асортименту.

Формування конкурентного середовища залежить від[12]:

1. Політики держави (антимонопольне законодавство, податкові пільги);



2. Технологічного розвитку (впровадження цифрових платформ, автоматизація);
3. Поведінки споживачів (зміни в уподобаннях, зростання вимог до якості);
4. Міжнародної конкуренції (вихід іноземних компаній на внутрішній ринок).

Конкурентне середовище може бути добродесним (здоровим), де фірми змагаються чесно, або недобродесним — коли домінують монополії, змови чи використання адміністративного ресурсу.

Найважливішим завданням підприємства є розробка конкурентної стратегії, необхідної для взаємодії з конкурентами на відповідному ринку в умовах розгортання кризових процесів на підприємстві. Після виявлення та оцінки фінансового стану, економічного потенціалу, ключових конкурентів підприємство повинно розробити конкурентну стратегію, яка дозволить йому отримати переваги на конкурентному ринку, збільшити економічний потенціал та підвищити фінансову стійкість[11].

Система антикризового управління підприємством орієнтована на ефективне управління його конкурентною поведінкою. Вона базується на створенні збалансованої конкурентної стратегії, яка забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. Така система включає сукупність управлінських зусиль, розроблених керівництвом підприємства для досягнення встановлених цілей та показників у відповідних сферах діяльності компанії[9].

Вони визначають інструменти конкурентної боротьби компанії на цільовому ринку з метою поліпшення її фінансової стійкості і реалізуються так[5]:

- своєчасне реагування на негативні зміни в промисловості, загалом в економіці, політиці та інших сферах;
- розробка необхідних дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити стійку перевагу над конкурентами в умовах негативного впливу зовнішнього середовища;
- інтеграція стратегічних ініціатив функціональних підрозділів, що забезпечують своєчасне виявлення та подолання кризових процесів на підприємстві;
- вирішувати конкретні стратегічні завдання, що стосуються напрямків розвитку компанії в контексті антикризового менеджменту. Конкурентна стратегія може відповісти на запитання, як компанія конкурує на своєму цільовому ринку, як вона витримує конкурентний тиск і виграє конкуренцію, що важливо в процесі антикризового управління.

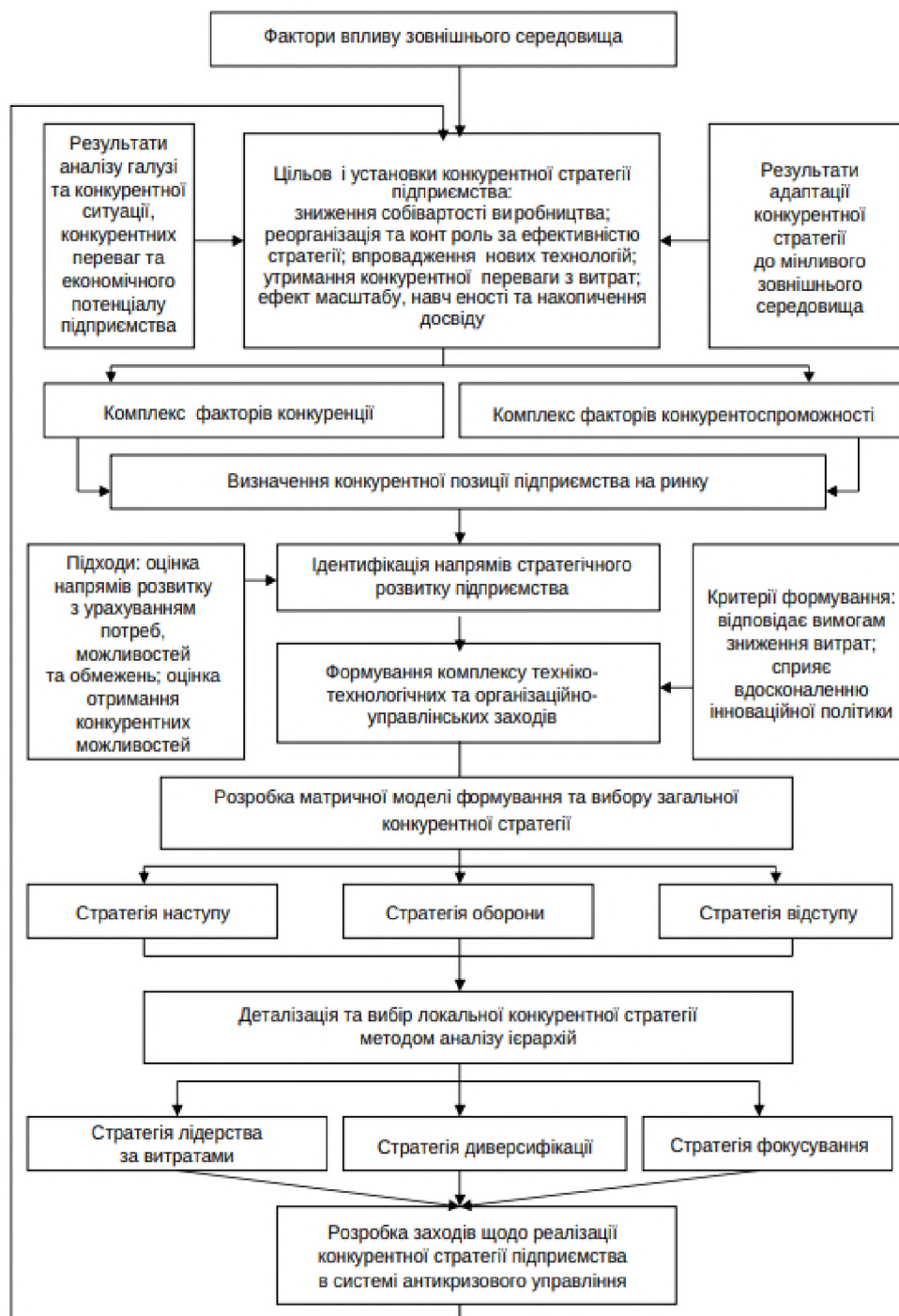
Залежно від змісту конкурентна стратегія компанії відображає такі характеристики, як функція, етап еволюції та конкурентна позиція. На нього впливають такі суб'єктивні чинники, як стан національної економіки, особливості галузі та стратегічне бачення.

Конкурентна стратегія в системі антикризового управління на думку авторів – це модель поведінки, дій компанії на відповідному ринку, що дозволяє забезпечити їй необхідну частку ринку та конкурентоспроможність, що, в свою чергу, збільшує фінансовий потенціал протистояння кризовим процесам в умовах мінливого зовнішнього середовища функціонування підприємства[5].

Аналіз наукових досліджень показав, що існують різні підходи до формування конкурентних стратегій компанії, що дало змогу узагальнити різні точки зору та запропонувати авторський підхід до формування конкурентної

стратегії підприємства в системі антикризового управління, основні етапи якого представлені на (рис. 1.7).

Конкурентна стратегія підприємства в системі антикризового управління є інструментом досягнення цілей підприємства на цільових ринках, лежить в основі сформованих бізнес-стратегій, які, у свою чергу, визначають особливості корпоративної антикризової стратегії підприємства. Тому формування конкурентної стратегії підприємства слід починати з аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства, конкурентних позицій на цільових ринках, аналізувати конкурентні сили в галузі (як це розглядає М. Портер), стратегічні наміри і поведінку конкурентів[2].

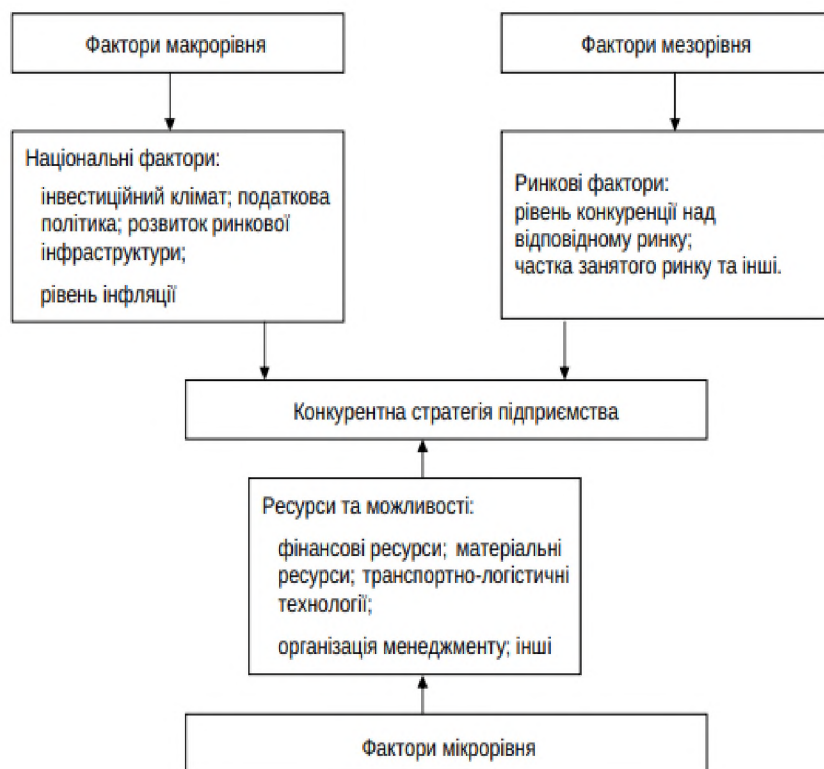


**Рис. 1.7. Конкурентна стратегія підприємства в системі антикризового управління [20]**

Доцільно проводити аналіз стратегічних цілей підприємства на цільових ринках та оцінку конкурентного й економічного потенціалу, що визначає можливості компанії у створенні конкурентних переваг і здійсненні конкурентної боротьби в умовах антикризового управління. Розробка стратегічних альтернатив ґрунтується на чітких критеріях їх вибору та контролі за реалізацією.

Для декомпозиції базової конкурентної стратегії на окремі складові та подальшої обробки альтернативних стратегій пропонується використовувати метод аналізу ієрархій (MAI), який включає процедури синтезу різних суджень, отримання пріоритетів факторів і пошуку альтернативних стратегій. Перевагою цього методу є те, що MAI, на відміну від інших експертних методів, дає можливість оцінювати як кількісні, так і якісні характеристики через перехід до безрозмірних показників[12].

Цей метод дозволяє знайти оптимальну конкурентну стратегію в будь-яких ринкових умовах, оскільки він дає змогу порівнювати всі фактори одночасно, визначаючи їх значущість через попарне порівняння. Це дозволяє отримати відносний ступінь взаємодії елементів в ієрархії, на відміну від інших методів, які зазвичай порівнюють лише два фактори одночасно.



**Рис. 1.8. Фактори конкурентоспроможності[11]**

Теоретичний аналіз та систематизація критеріїв конкурентоспроможності підприємства дозволили в узагальненому вигляді визначити сукупність факторів, що впливають на формування конкурентних стратегій підприємства в умовах конкурентного середовища[6].

Вивчення типів конкурентного середовища — від досконалої конкуренції до монополій — є ключовим етапом у розумінні механізмів, за якими функціонує ринок. Саме структура цього середовища визначає рівень тиску на підприємство, характер взаємодії між гравцями, можливості для інновацій і ринкове позиціонування. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства виступає не просто показником ефективності, а стратегічною умовою його виживання і зростання. Вона відображає здатність підприємства

адаптуватися до конкретного типу ринкової конкуренції, забезпечувати стабільні переваги та відповідати очікуванням цільових споживачів в умовах змінного конкурентного ландшафту[8].

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність компанії ефективно функціонувати в ринкових умовах, адаптуючись до змін і забезпечуючи при цьому стійкі конкурентні переваги. Ця категорія є комплексною, оскільки її рівень визначається впливом багатьох факторів, які можуть як підвищувати, так і знижувати конкурентоспроможність.

Згідно з визначенням Н.П. Тарнавської, конкурентоспроможність формується під впливом сукупності чинників, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив залежно від ситуації та моменту часу. Вивчення цих факторів дозволяє не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, але й виявити його сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для поліпшення ринкової позиції [16].

Термін "фактор" походить від латинського слова *factor*, що означає "той, що робить". У контексті конкурентоспроможності підприємства фактори — це причини чи обставини, які впливають на рівень його конкурентоспроможності. Вони можуть бути ключовими рушійними силами, що формують ефективність і стабільність функціонування підприємства на ринку.

Історично конкурентоспроможність залежала від трьох основних факторів: природних ресурсів, трудових ресурсів та капіталу. Однак із розвитком виробництва, технічним прогресом і процесами глобалізації з'явилися нові фактори, які визначають здатність підприємств конкурувати в сучасних умовах[5].

Аналіз наукової літератури демонструє різноманітність підходів до визначення факторів конкурентоспроможності. Основними класифікаціями є [8]:

- Поділ на внутрішні та зовнішні фактори. Це загальноприйнятий підхід, підтримуваний багатьма вітчизняними та зарубіжними дослідниками
- Поділ за рівнями: мегарівень, макрорівень і мікрорівень.
- Поділ за типами впливу: техніко-економічні, комерційні, нормативно-правові.
- Групування за джерелами походження: техніко-технологічні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні, природно-географічні, екологічні, галузеві та ринкові.

З погляду системного підходу найдоцільнішою є класифікація факторів за джерелами їх походження на[9]:

- Внутрішні фактори, які формуються всередині підприємства (технології, фінанси, організація праці тощо).
- Зовнішні фактори, що визначаються впливом ринкового середовища (конкуренція, економічна ситуація, державна політика тощо).
- Внутрішні та зовнішні фактори діють у взаємозв'язку, взаємодоповнюючи та впливаючи один на одного.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства вимагає системного підходу, що передбачає аналіз сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Комплексна оцінка цих факторів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його позицію на ринку та сформувати стратегії для забезпечення стійких конкурентних переваг[7].

Таблиця 1.3



## Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

| № з/п | Групові фактори                                 | Складові факторів                                                               |
|-------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Виробничий потенціал                            | Потенціал виробництва                                                           |
|       |                                                 | Рівень автоматизації регулювання виробничих процесів                            |
|       |                                                 | Система менеджменту якості та ефективність її реалізації                        |
|       |                                                 | Структура основних виробничих засобів та їх знос                                |
|       |                                                 | Наявність власних потужностей для переробки                                     |
| 2.    | Ресурсний потенціал                             | Витрати ресурсів на одиницю продукції                                           |
|       |                                                 | Динаміка та рівень цін на ресурси, необхідні для виготовлення готової продукції |
|       |                                                 | Наявність власних ресурсів і зменшена потреба у постачальниках                  |
| 3.    | Технологічний потенціал                         | Рівень технічного оснащення виробничого процесу                                 |
|       |                                                 | Впровадження новітніх досягнень науки та техніки (НТП)                          |
| 4.    | Кадровий потенціал                              | Рівень оплати праці та її прогресивність                                        |
|       |                                                 | Структура та кваліфікація кадрового складу                                      |
|       |                                                 | Розвиток мотиваційної функції в менеджменті                                     |
|       |                                                 | Підвищення кваліфікації працівників                                             |
|       |                                                 | Стратегія підприємства в контексті конкуренції                                  |
| 5.    | Інноваційний потенціал                          | Наявність конкурентних переваг                                                  |
|       |                                                 | Рівень інноваційної привабливості                                               |
|       |                                                 | Своєчасні реструктуризації та реформування                                      |
|       |                                                 | Наявність власних фінансових ресурсів                                           |
| 6.    | Інвестиційний потенціал                         | Можливість залучення зовнішніх фінансових ресурсів                              |
|       |                                                 | Рівень довіри інвесторів                                                        |
|       |                                                 | Наявність маркетингової служби                                                  |
| 7.    | Маркетинговий потенціал                         | Репутація компанії                                                              |
|       |                                                 | Наявність розвиненої системи збуту                                              |
|       |                                                 | Якість продукції                                                                |
|       |                                                 | Показники ефективності використання ресурсів                                    |
| 8.    | Ефективність виробничо-господарської діяльності |                                                                                 |

*Джерело: Систематизовано та складено автором на основі [7]*

Внутрішні фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, тоді як вплив зовнішніх факторів може бути не завжди очевидним одразу. Зовнішні фактори, або фактори зовнішнього середовища, включають сукупність активних господарських суб'єктів, економічних, суспільних та природних умов, національних і міжнародних інституційних структур, а також зовнішніх умов, що впливають на діяльність підприємства.

Важливо зазначити, що інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства, а визначається станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є різноманітними за джерелами походження, оскільки вони відображають різні рівні систем, які їх генерують.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Якщо зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, то сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства та в роботі його конкурентів, розробити заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх, збільшити свою частку в продажах на конкретному товарному ринку.

#### **1.4. Стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного підприємницького середовища**

Формування конкурентної стратегії підприємства є ключовим елементом його успішної діяльності на ринку. Ефективна стратегія дозволяє досягти стійких конкурентних переваг, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечити довгостроковий розвиток.

Стратегія розвитку — це комплекс управлінських рішень, спрямованих на досягнення основних цілей підприємства в умовах обмежених ресурсів і підвищеної конкуренції. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів: розміру компанії, галузі, фінансових можливостей, позиції на ринку, наявності конкурентних переваг і прогнозів розвитку середовища. Поширеними є такі типи стратегій: стратегія лідерства за витратами (cost leadership), диференціації продукції, фокусування на певному сегменті ринку (niche strategy), зростання (експансія, диверсифікація), стабілізації та виживання[10].

Наприклад, у галузі агропромислового комплексу, підприємства часто обирають стратегію вертикальної інтеграції (від вирощування до експорту), що дозволяє контролювати весь виробничий ланцюг, знижувати витрати і забезпечувати стабільну якість. У той час як ІТ-компанії можуть обирати стратегії інноваційного розвитку та швидкої адаптації до технологічних змін, забезпечуючи гнучкість і масштабованість бізнесу.

Не менш важливою є адаптація стратегій до типу конкурентного середовища. У ситуації монополістичної конкуренції (де продукція подібна, але диференціюється через бренд, якість чи обслуговування) доцільною буде стратегія диференціації. В умовах олігополії, де ринок поділений між кількома потужними гравцями, підприємство може досягати успіху завдяки ціновим альянсам, партнерствам або високим технологічним бар'єрам.

Ключовим елементом реалізації стратегій є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища через інструменти SWOT-аналізу,

PEST-аналізу, SPACE-аналізу, а також регулярна оцінка результативності обраної стратегії. Здатність підприємства коригувати свою стратегію відповідно до змін у ринковій ситуації значною мірою визначає його стійкість і потенціал до зростання[17].

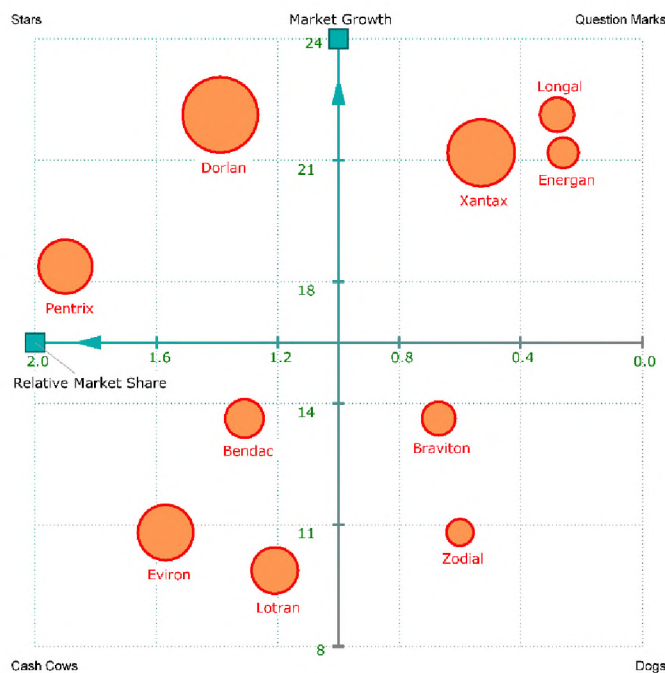
## Методичні підходи до вибору та формування конкурентної стратегії[19]

| Методичний підхід                         | Сутність підходу                                                                                  | Інструменти та методи                                                                                                     |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Аналіз зовнішнього середовища (PESTEL) | Оцінка макроекономічних чинників, які впливають на діяльність підприємства.                       | Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори.                                              |
| 2. Аналіз внутрішнього середовища (VRIO)  | Визначення ключових ресурсів та компетенцій підприємства для формування конкурентних переваг.     | Оцінка ресурсів за критеріями: цінність, рідкість, можливість імітації, організованість.                                  |
| 3. SWOT-аналіз                            | Виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз ринку.              | Матриця SWOT: аналіз внутрішніх (сильні/слабкі сторони) та зовнішніх (можливості/загрози) чинників.                       |
| 4. Конкурентний аналіз (модель Портера)   | Аналіз галузі та оцінка конкурентного тиску для визначення привабливості ринку.                   | П'ять сил Портера: загроза нових конкурентів, замінників, переговорна сила постачальників і покупців, рівень конкуренції. |
| 5. Позиціонування на ринку                | Визначення ринкової ніші або сегмента, де підприємство має максимальні конкурентні переваги.      | Методики сегментації ринку, аналіз унікальних ціннісних пропозицій (UVP).                                                 |
| 6. Формування стратегічних варіантів      | Розробка стратегічних альтернатив залежно від аналізу середовища та ресурсів підприємства.        | Матриця Ансоффа (стратегії ринкового зростання), BCG-матриця (портфельний аналіз).                                        |
| 7. Вибір базової конкурентної стратегії   | Визначення оптимального напрямку розвитку підприємства для досягнення конкурентних переваг.       | Стратегії за Портером: лідерство у витратах, диференціація, фокусування.                                                  |
| 8. Інноваційний підхід                    | Впровадження нових технологій, продуктів чи бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності. | Аналіз життєвого циклу продукту, управління інноваціями, застосування технологічних трендів.                              |
| 9. Маркетинговий підхід                   | Орієнтація на потреби споживачів і адаптація продуктів/послуг до їх очікувань.                    | Аналіз ринкового попиту, конкурентного позиціонування, формування цінової стратегії.                                      |

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) — окремий сегмент оточення, на який фірма має (або хоче одержати) вихід. Перший крок аналізу стратегії складається у визначенні відповідних зон, їхньому дослідженні поза зв'язками зі структурою фірми або її поточною продукцією. Результатом подібного аналізу є оцінка перспективи, що відкривається в цій області кожному.

Найбільш популярною процедурою аналізу положення на ринку диверсифікованої компанії (яка має кілька СЗГ) є побудова матриць портфелю СЗГ. Зазвичай вони будуються на основі пари стратегічно важливих змінних, таких як швидкість зростання галузі, обсяги ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентний статус і т.ін. Такі двовимірні матриці відносно прості і дають чітке уявлення про ринкову обстановку. Найбільшого поширення набули матриці БКГ (BCG - Boston Consulting Group) і «Дженерал Електрик» - McKinsey [2].

Матриця зростання/частка ринку - ефект кривої досвіду та концепція життєвого циклу товару. Ефект кривої досвіду може бути описаний так: при подвоєнні обсягів виробництва питомі витрати знижуються на певну величину (в середньому на 20—30%). Отже, найвищої рентабельності досягає конкурент, обсяги продажу якого найбільші.



**Рис. 1.9. Матриця зростання / частка ринку[2]**

У матриці БКГ показником привабливості ринку слугує єдиний критерій: темпи зростання ринку, а індикатором конкурентоспроможності – відносна частка ринку (щодо найсильнішого конкурента). На вертикальній осі матриці наноситься середнє значення показників темпів зростання ринків збуту, де працює підприємство. На горизонтальній осі відкладається значення показника відносної частки ринку, який може набувати значення одиниці (якщо частки ринку фірми та її конкурента рівні), бути більшим (якщо фірма контролює більшу частку ринку) або меншим (якщо частка ринку фірми менша за частку конкурента)[11].

Модель БКГ має як позитивні, так і негативні сторони. Переваги: легкість використання, мінімальні витрати на визначення темпів зростання ринку та відносної частки, здатність порівняти конкурентні позиції господарських підрозділів (ГП) та визначити напрями фінансування

диверсифікованого підприємства. Водночас певні недоліки матриці БКГ є підґрунтям для критики цієї моделі. Йдеться про обмеженість критеріїв оцінки ГП, можливість її застосування лише у галузях з масовим виробництвом, де діє ефект досвіду, а також складнощі з визначенням стратегій для ГП, чия позиція може бути визначена як "середня".

Матриця Бостонської консалтингової групи, базуючись на двох критеріях, не завжди гарантує задовільний результат. Більш розширений варіант матриці Бостонської консалтингової групи був розроблений компанією "General Electric" у партнерстві з консалтинговою фірмою "McKinsey", відомий як матриця "привабливість – конкурентоспроможність". Структура цієї матриці та рекомендовані стратегічні рішення представлені на рис. 1.10.



| Конкурентоспроможність /<br>Привабливість ринку | Висока<br>привабливість ринку                                                                    | Середня<br>привабливість ринку                                                                  | Низька<br>привабливість ринку                                                           |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Висока конкурентоспроможність                   | 1.Збереження та<br>зміцнення позиції на<br>ринку (Grow /<br>Penetrate)                           | 2.Інвестування в<br>зростання (Invest for<br>Growth)                                            | 3.Вибірковий збір<br>врожаю або<br>інвестування<br>(Selective Harvest or<br>Investment) |
| Середня<br>конкурентоспроможність               | 4.Вибіркове<br>інвестування або<br>вихід з ринку<br>(Selective Investment /<br>Divestment)       | 5.Стратегія<br>сегментування і<br>вибіркове<br>інвестування (Segment<br>& Selective Investment) | 6. Стратегія «збору<br>врожаю» (Harvest for<br>Cash Generation)                         |
| Низька конкурентоспроможність                   | 7. Контрольований<br>догляд або згортання<br>інвестицій<br>(Controlled Exit or<br>Disinvestment) | 8. Збір врожаю при<br>постійному контролі<br>(Controlled Harvest)                               | 9. Швидкий відхід з<br>ринку або атака<br>конкурентів (Rapid<br>Exit or Attack)         |

***Рис. 1.10. Матриця портфельного аналізу «McKinsey» -«General Electric» (Матриця «привабливість-конкурентоспроможність»)[11]***

Конкурентоспроможність СГП оцінюється за такими показниками: обсяг; темп збільшення; частка ринку в розрізі сегментів; лояльність клієнтів; прибутковість; ефективність дистрибуції; технологічний потенціал; гнучкість; організаційна структура.

Вибір показників (індикаторів) здійснюється для кожної окремої компанії та передбачає врахування ряду умов: рівень кожної конкурентної переваги визначається не в загальному, а в порівнянні з найсильнішим конкурентом; у разі необхідності ранжування важливості індикатора, використовуються вагові коефіцієнти, які мають бути однаковими для всіх зіставляваних ринків; доцільно, щоб оцінки відображали як поточний, так і очікуваний стан індикатора; за результатами аналізу робиться загальна оцінка, що характеризує загальну привабливість ринку товару та конкурентну позицію організації на цьому ринку[2].

Модель "McKinsey" враховує значно більше даних, ніж Бостонська матриця. Фактор зростання ринку в цій моделі перетворено на

багатокомпонентне поняття "привабливість ринку (галузі)", а фактор частки ринку – на стратегічне положення (конкурентні позиції) СГП. Експерти "McKinsey" вважають, що фактори, які визначають привабливість галузі та позицію бізнесу на окремих ринках, відрізняються. Отже, аналізуючи кожен ринок, потрібно спочатку виділити фактори, які найбільше відповідають його специфіці, а потім об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній, високий.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КАРПАТИ ІВ»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства та його зовнішнього ринкового середовища

ТОВ «КАРПАТИ ІВ» — це сучасне підприємство, що здійснює свою діяльність у сфері будівництва житлових та нежитлових будівель, а також надає широкий спектр спеціалізованих будівельних послуг. Компанія була зареєстрована 10 січня 2017 року та за період своєї діяльності змогла зміцнити свої позиції на ринку, ставши надійним учасником будівельної галузі. Ідентифікаційний код підприємства в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) — 41073955. Юридична адреса компанії знаходиться в місті Івано-Франківськ, що є важливим фактором, оскільки регіон активно розвивається та має високий попит на будівельні послуги[1].

Для комплексного розуміння діяльності ТОВ «КАРПАТИ ІВ» важливо проаналізувати його основні реєстраційні та організаційні дані. Це дозволить оцінити масштаби підприємства, його правову форму, статутний капітал та основні напрями роботи. У таблиці наведено узагальнені дані про компанію, які є ключовими для подальшого аналізу.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «КАРПАТИ ІВ»[37]

| Показник           | Значення                                             |
|--------------------|------------------------------------------------------|
| Повне найменування | Товариство з обмеженою відповідальністю «КАРПАТИ ІВ» |
| Скорочена назва    | ТОВ «КАРПАТИ ІВ»                                     |
| Код ЄДРПОУ         | 41073955                                             |

|                                |                                                                                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дата реєстрації                | 10 січня 2017 року                                                                                   |
| Юридична адреса                | Україна, Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ                                                 |
| Організаційно-правова форма    | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                              |
| Розмір статутного капіталу     | 555 000 грн                                                                                          |
| Основний вид діяльності (КВЕД) | 41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель                                                   |
| Додаткові види діяльності      | 43.31 – Штукатурні роботи, 43.91 – Покрівельні роботи, 43.99 – Інші спеціалізовані будівельні роботи |
| Керівник                       | Квочак Ігор Євгенович                                                                                |
| Засновники                     | Качур Василь Олегович (50%), Квочак Ігор Євгенович (25%), Шкварилук Арсен Володимирович (25%)        |

*Джерело: Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань України*

Як свідчать наведені дані, ТОВ «КАРПАТИ ІВ» є фінансово стабільним підприємством із значним статутним капіталом та чітко визначеними напрямками діяльності. Визначені засновники та організаційно-правова форма забезпечують необхідні умови для ефективного управління компанією та її подальшого розвитку.

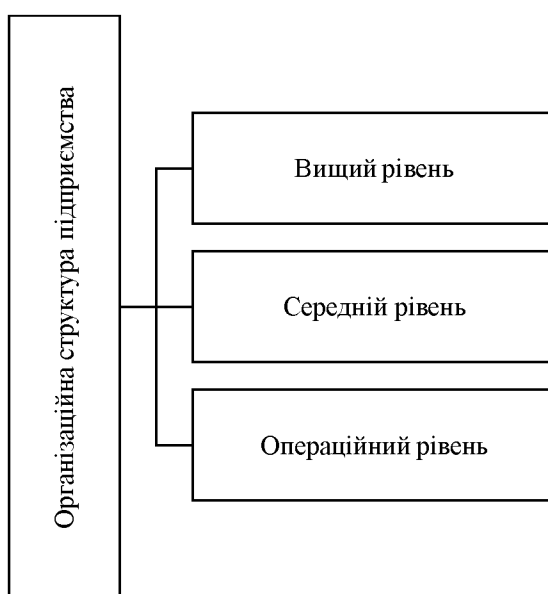
Статутний капітал ТОВ «КАРПАТИ ІВ» складає 555 000 гривень, що свідчить про достатній рівень фінансової стабільності для виконання масштабних будівельних проєктів. Засновниками компанії є три фізичні особи: Качур Василь Олегович, який володіє 50% частки в статутному капіталі, а також Квочак Ігор Євгенович і Шкварилук Арсен Володимирович, кожен з яких володіє по 25% частки. При цьому Ігор Євгенович Квочак також виконує функції керівника підприємства, що забезпечує ефективне управління та координацію діяльності компанії[38].

Завдяки чіткому розподілу функцій між відділами підприємство забезпечує ефективну координацію роботи, що є необхідною умовою успішного виконання будівельних проєктів.

Організаційна структура ТОВ «КАРПАТИ ІВ» включає три основні рівні управління[1]:

- Вищий рівень – керівництво компанії (директор, головний інженер).
- Середній рівень – функціональні відділи (фінансовий, постачання, проєктування, юридичний, відділ управління персоналом тощо).
- Операційний рівень – виробничі підрозділи, які безпосередньо виконують будівельні роботи.

Для кращого розуміння підпорядкованості та взаємодії підрозділів організаційну структуру ТОВ «КАРПАТИ ІВ» подано у вигляді схеми (рис. 1).



***Рисунок 2.1. Схема організаційної структури підприємства[1]***

Виробничі підрозділи компанії включають[37]:

- Будівельно-монтажний відділ – виконує загальнобудівельні роботи (зведення каркасів, кладка стін, монтаж покрівлі тощо).
- Відділ внутрішнього оздоблення – займається штукатурними, малярними, облицювальними та іншими оздоблювальними роботами.

- Відділ інженерних комунікацій – відповідає за встановлення водопостачання, каналізації, опалення, електромереж тощо.

- Відділ механізації та транспорту – забезпечує використання спецтехніки, вантажоперевезення та технічне обслуговування машин.

У процесі аналізу було встановлено, що підприємство також має відділ управління персоналом, який займається кадровим обліком, підбором персоналу, організацією навчання працівників та мотиваційними програмами.

## Організаційна структура ТОВ «КАРПАТИ ІВ»[1]

| Посада / Підрозділ                      | Функціональні обов'язки                                                                       |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Директор                                | Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування, прийняття ключових рішень.        |
| Головний інженер                        | Організація та контроль будівельних процесів, забезпечення відповідності нормам і стандартам. |
| Фінансовий відділ (бухгалтерія)         | Ведення бухгалтерського обліку, фінансове планування, податковий контроль.                    |
| Відділ постачання                       | Закупівля будівельних матеріалів, пошук постачальників, контроль логістики.                   |
| Відділ проектування                     | Розробка будівельних проєктів, погодження документації, впровадження інноваційних рішень.     |
| Відділ управління персоналом (кадровий) | Підбір персоналу, кадровий облік, організація навчання та мотивації працівників.              |
| Виробничі підрозділи:                   | Виконання будівельних, монтажних та оздоблювальних робіт.                                     |
| – Будівельно-монтажний відділ           | Виконання загальнобудівельних робіт: зведення каркасів, кладка стін, монтаж покрівлі.         |
| – Відділ внутрішнього оздоблення        | Виконання штукатурних, малярних, облицювальних та інших оздоблювальних робіт.                 |
| – Відділ інженерних комунікацій         | Встановлення водопостачання, каналізації, електромереж, систем опалення.                      |
| – Відділ механізації та транспорту      | Контроль використання спецтехніки, логістика вантажоперевезень, обслуговування техніки.       |
| Відділ охорони праці                    | Контроль дотримання техніки безпеки, організація навчання персоналу з охорони праці.          |
| Юридичний відділ                        | Підготовка та супровід договорів, дотримання законодавства, вирішення правових питань.        |

*. Джерело: внутрішні документи компанії*

У додатку А представлена організаційна структура, яка свідчить про чіткий розподіл функцій між підрозділами, що забезпечує ефективне управління та координацію роботи компанії. Завдяки цьому підприємство здатне якісно виконувати будівельні проєкти та оптимізувати робочі процеси.

Окрім цього, було проведено аналіз основних напрямків діяльності компанії. Основним видом діяльності ТОВ «КАРПАТИ ІВ» є будівництво житлових і нежитлових будівель, проте підприємство також виконує

спеціалізовані роботи, такі як штукатурні та покрівельні роботи, що розширює його можливості на ринку. Завдяки цьому компанія має конкурентні переваги перед іншими учасниками будівельного сектору, оскільки може здійснювати повний цикл робіт, від проектування до введення об'єкта в експлуатацію.

На цьому етапі також було розглянуто фінансово-господарські аспекти діяльності компанії. Оскільки ТОВ «КАРПАТИ ІВ» є платником податку на додану вартість, воно здійснює свою діяльність відповідно до вимог законодавства України, що є важливим чинником для потенційних партнерів і клієнтів. Крім того, підприємство бере участь у державних тендерах, що дозволяє йому реалізовувати великі проєкти та розширювати свою присутність на ринку.

Під час ознайомлення з діяльністю компанії особливу увагу було приділено корпоративним стандартам та етичним нормам, яких дотримується підприємство. Важливими аспектами є дотримання техніки безпеки, екологічних норм, а також орієнтація на якість будівельних робіт. Це свідчить про прагнення компанії не лише до прибутковості, а й до відповідального ведення бізнесу.

Основним напрямком діяльності ТОВ «КАРПАТИ ІВ» є будівництво житлових і нежитлових будівель, що включає повний комплекс робіт від проектування до здачі об'єктів в експлуатацію. Крім цього, компанія займається виконанням спеціалізованих будівельних робіт, зокрема, надає послуги з оштукатурювання, покрівельних робіт та інших будівельних послуг, які не входять до стандартного переліку. Завдяки цьому компанія може пропонувати клієнтам комплексні рішення в галузі будівництва, що значно підвищує її конкурентоспроможність[1].



Зовнішнє ринкове середовище підприємства ТОВ «КАРПАТИ ІВ» складається з численних факторів макро- та мікрорівня, які безпосередньо або опосередковано впливають на його діяльність у будівельній галузі. До них належать економічні, політичні, соціальні, технологічні, правові й екологічні чинники, а також конкурентне середовище, стан споживчого попиту, державне регулювання галузі, рівень урбанізації та інвестиційна активність у регіоні.

На макрорівні особливу роль відіграє економічна ситуація в Україні, зокрема динаміка цін на будівельні матеріали, інфляція, вартість фінансування, доступність банківських кредитів для забудовників і кінцевих покупців. З огляду на кризові явища, спричинені війною, економіка країни перебуває в стані адаптації, проте будівельна галузь зберігає потенціал для зростання завдяки державним програмам відновлення інфраструктури та житлового фонду, особливо у відносно безпечних регіонах, таких як Івано-Франківщина.

Політичні фактори також мають значення, зокрема реформи у сфері містобудування, цифровізація дозвільних процедур (через ЄДЕССБ), впровадження європейських стандартів у будівництві та антикорупційні заходи. Позитивним чинником є й підтримка місцевої влади щодо залучення інвесторів у регіон, що стимулює попит на послуги генерального підрядника, яким виступає ТОВ «КАРПАТИ ІВ».

Соціально-демографічна ситуація Івано-Франківської області вказує на стійкий попит на житло через зростання населення міста, внутрішню міграцію та розвиток малого бізнесу. Підвищений попит з боку переселенців, а також тенденції до інвестування в нерухомість як захисний фінансовий актив, створюють сприятливе середовище для діяльності компанії.

На мікрорівні зовнішнього середовища значний вплив мають конкуренти у будівельній сфері регіону, серед яких можна назвати як великі компанії з багаторічною історією, так і менші підрядні організації, що спеціалізуються на певних видах робіт. Конкуренція загострюється через цінову політику, терміни виконання, репутацію на тендерному ринку та наявність сертифікації ISO. У цьому контексті важливо, що ТОВ «КАРПАТИ ІВ» має досвід роботи у сфері державного будівництва, що підвищує його довіру на ринку.

Крім того, підприємство працює в умовах зовнішньої залежності від постачальників будівельних матеріалів. Коливання цін, логістичні труднощі, залежність від імпорتنих позицій (зокрема, сантехніки, електрообладнання, віконних систем) можуть створювати ризики, які слід враховувати при плануванні проєктів.

Не менш значущим є технологічний фактор: стрімкий розвиток будівельних технологій, BIM-моделювання, використання нових матеріалів (енергоефективні блоки, «розумні» системи управління будівлями) змінюють правила гри на ринку. Компанії, які швидко інтегрують сучасні інструменти в управління та виробництво, мають додаткову конкурентну перевагу.

Юридичне середовище також формує умови діяльності підприємства. Регулярні зміни в містобудівному законодавстві, введення нових ліцензійних вимог, перевірки інспекцій ДАБІ, регламенти щодо екологічної безпеки та сертифікації продукції – все це впливає на ритм і стабільність будівельного бізнесу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що зовнішнє ринкове середовище ТОВ «КАРПАТИ ІВ» є водночас складним і перспективним. Воно формує як виклики, так і можливості для компанії, зокрема — в напрямку диверсифікації

видів послуг, цифровізації бізнес-процесів, розширення географії діяльності та участі в програмах державного відновлення. Ефективне реагування на ці фактори забезпечить компанії сталий розвиток та зміцнення ринкових позицій.

Конкурентними перевагами ТОВ «КАРПАТИ ІВ» є професійний підхід до виконання будівельних проєктів, дотримання сучасних будівельних стандартів і використання новітніх технологій у процесі зведення об'єктів. Крім того, підприємство має досвід у роботі з державними замовниками, що підтверджується його участю в тендерних процедурах та виконанням контрактів у сфері будівництва. Одним із важливих факторів, що забезпечують стабільність роботи компанії, є наявність професійного кадрового складу, який має високу кваліфікацію та значний досвід у будівельній сфері[1].

ТОВ «КАРПАТИ ІВ» також приділяє велику увагу питанням якості та відповідності виконаних робіт сучасним вимогам. Завдяки цьому компанія має хорошу репутацію серед клієнтів та партнерів. Важливою складовою конкурентоспроможності підприємства є оптимізація витрат і ефективне використання ресурсів, що дозволяє компанії пропонувати конкурентні ціни на свої послуги, зберігаючи при цьому високу якість виконаних робіт.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «КАРПАТИ ІВ» є надійним гравцем будівельного ринку, який стабільно розвивається та прагне зміцнити свої позиції шляхом використання сучасних технологій, підвищення якості послуг і розширення спектру будівельних робіт. Це підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін у галузі та ефективно реагувати на нові виклики ринку, що є ключовими факторами його подальшого успішного розвитку

## 2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність внутрішніх факторів, які визначають організаційний, кадровий, виробничий і фінансовий потенціал компанії та безпосередньо впливають на її здатність до стабільної діяльності, інноваційного розвитку і стратегічного планування.

Таблиця 2.3

### Основні показники діяльності[1]

| Показник                             | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Кількість персоналу                  | -        | 28       | 39       | 27       | 23       |
| Дохід (тис грн)                      | 36 692   | 39 314   | 76 535   | 18 215   | 40 445   |
| Чистий прибуток (тис грн)            | 3 772    | 2 970    | 5 056    | 353      | 843      |
| Активи (тис грн)                     | 22 275   | 31 945   | 26 817   | 77 982   | 79 850   |
| Гроші та їх еквіваленти (тис грн)    | 133      | 599      | 7 756    | 1 839    | 4 666    |
| Довгострокові зобов'язання (тис грн) | -        | -        | -        | -        | -        |
| Поточні зобов'язання (тис грн)       | 18 133   | 24 833   | 14 650   | 65 462   | 66 486   |
| Власний капітал (тис грн)            | 4 141    | 7 112    | 12 167   | 12 520   | 13 364   |

На основі аналізу історичних фінансово-економічних показників ТОВ «КАРПАТИ ІВ» за період 2020–2024 років можна зробити низку важливих висновків, які свідчать про трансформацію підприємства в умовах мінливої ринкової ситуації. Компанія демонструє динамічні коливання у фінансових результатах, що є характерним для будівельної галузі, де діяльність значною

мірою залежить від сезонності, державного фінансування та обсягів підписаних контрактів.

Зокрема, варто відзначити значне зростання доходів у 2022 році — більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком. Такий стрибок міг бути спричинений реалізацією великого проєкту або укладенням вигідних контрактів. Проте вже у 2023 році відбувається різке падіння виручки майже вчетверо, що свідчить про зниження обсягів замовлень, можливі перешкоди в реалізації проєктів або зміну зовнішнього середовища. У 2024 році компанія частково відновила обсяги реалізації, що може свідчити про стабілізацію ситуації та поступове відновлення попиту.

Чистий прибуток, як і доходи, коливається, проте зберігає позитивне значення протягом усього періоду, що важливо з точки зору фінансової стійкості підприємства. Водночас найнижчий прибуток було зафіксовано у 2023 році, що, ймовірно, пов'язано з високим рівнем витрат та низькою виручкою. Часткове зростання прибутку у 2024 році вказує на поступову адаптацію до нових умов та відновлення фінансової ефективності.

Значне збільшення активів у 2023–2024 роках (з понад 26 млн до майже 80 млн грн) свідчить про реінвестування, можливе залучення додаткових коштів або укрупнення структури підприємства. Одночасно зростання поточних зобов'язань до понад 66 млн грн говорить про активне використання короткострокового фінансування, можливо, для забезпечення виконання масштабних будівельних робіт.

Рівень грошових коштів також суттєво варіюється: у 2022 році спостерігалось їх максимальне накопичення, що може бути пов'язано з підготовкою до великих витрат, або з фактом отримання авансів. У подальші

роки залишки грошових коштів зменшились, однак у 2024 році знову зросли, що може свідчити про покращення платоспроможності.

Зростання власного капіталу з 4,1 млн грн у 2020 році до 13,4 млн грн у 2024 році є позитивною ознакою, яка вказує на поступове накопичення фінансового ресурсу за рахунок нерозподіленого прибутку. Відсутність довгострокових зобов'язань протягом усіх років свідчить про обережну фінансову політику підприємства та уникнення боргового навантаження в довгостроковій перспективі.

Загалом, фінансова динаміка ТОВ «КАРПАТИ ІВ» характеризується як нестабільна, але адаптивна. Підприємство демонструє здатність переживати кризові періоди та відновлювати діяльність. Враховуючи сучасні тенденції на будівельному ринку та наявний ресурсний потенціал, компанія має перспективи для подальшого розвитку за умови збереження фінансової дисципліни та ефективного управління проектами.

Таблиця 2.4

Коефіцієнти ефективності діяльності[1]

| Коефіцієнт                             | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|----------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності        | 0.27     | 0.15     | 1.40     | 0.13     | 0.23     |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності      | 0.01     | 0.02     | 0.53     | 0.03     | 0.07     |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності         | 0.25     | 0.13     | 1.37     | 0.12     | 0.23     |
| Коефіцієнт автономії                   | 0.19     | 0.22     | 0.45     | 0.16     | 0.17     |
| Рентабельність активів (ROA)           | 0.17     | 0.09     | 0.19     | 0.00     | 0.01     |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | 1.83     | 0.53     | 0.52     | 0.03     | 0.07     |
| Чиста маржа                            | 0.10     | 0.08     | 0.07     | 0.02     | 0.02     |

|                                                           |      |      |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | 0.24 | 0.25 | 1.91 | 0.18 | 0.21 |
| Коефіцієнт заборгованості                                 | 0.81 | 0.78 | 0.55 | 0.84 | 0.83 |

Протягом аналізованого періоду показники ліквідності компанії свідчать про нестабільність у здатності покривати поточні зобов'язання. Найбільш позитивна динаміка спостерігалась у 2022 році, коли коефіцієнт поточної ліквідності досяг 1,40, що свідчило про здатність компанії в повному обсязі покривати короткострокову заборгованість. Проте у 2023–2024 роках ситуація знову погіршилася. Коефіцієнти ліквідності опустилися нижче критичних значень, що вказує на потребу перегляду політики управління обіговими коштами та посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт автономії коливався у межах 0,16–0,45, що свідчить про значну залежність підприємства від позикових ресурсів. Найбільш стійке фінансове становище компанія мала у 2022 році, коли частка власного капіталу в структурі активів сягала 45%. Проте вже у наступні роки вона зменшилася майже вдвічі. Це означає, що фінансова незалежність підприємства знизилась, а ризики зростання боргового навантаження стали вищими.

Показники рентабельності демонструють значне зниження ефективності діяльності. У 2020–2022 роках підприємство мало досить високі значення рентабельності активів (до 0,19) та власного капіталу (до 1,83). Але в 2023–2024 роках ці показники суттєво знизилися — ROE впав до 0,07, а ROA залишився на рівні 0,01. Це свідчить про скорочення прибутку на кожен гривню вкладених активів і капіталу, ймовірно, внаслідок зменшення обсягів будівництва або підвищення собівартості.

Чиста маржа протягом усього періоду залишалась низькою, з поступовим зниженням із 10% у 2020 році до 2% у 2023–2024 роках. Така динаміка сигналізує про зменшення прибутку на одиницю реалізованої продукції, що є серйозним викликом в умовах зростання витрат і конкуренції.

Коефіцієнт заборгованості в 2023–2024 роках залишився стабільно високим — понад 0,8. Це свідчить про те, що значна частина активів формується за рахунок зобов'язань, що у разі зниження обсягів робіт або затримок із оплатою може призвести до проблем із платоспроможністю.

ТОВ «КАРПАТИ ІВ» має досвід реалізації проєктів і періоди фінансової стабільності, але останні два роки вказують на зниження ліквідності, прибутковості та фінансової стійкості. Рекомендовано посилити внутрішній контроль за витратами, оптимізувати оборотні активи, а також диверсифікувати джерела доходів для стабілізації фінансових показників у майбутньому.

На основі аналізу установчих документів, насамперед статуту підприємства, було визначено, що ТОВ «КАРПАТИ ІВ» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю. Ця організаційно-правова форма забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, захищає майнові інтереси учасників та дозволяє ефективно розподіляти прибуток. Статут фіксує механізми управління компанією, визначає компетенції засновників і керівних органів, встановлює порядок формування статутного капіталу, що становить 555 тис. грн, і засвідчує стабільну організаційну основу підприємства.

Таблиця 2.5

Загальна чисельність персоналу[1]



| Підрозділ                                | Кількість працівників |
|------------------------------------------|-----------------------|
| Керівництво (директор, головний інженер) | 2                     |
| Фінансовий відділ (бухгалтерія)          | 2                     |
| Відділ постачання                        | 1                     |
| Відділ проектування                      | 2                     |
| Відділ управління персоналом (кадровий)  | 1                     |
| Юридичний відділ                         | 1                     |
| Відділ охорони праці                     | 1                     |
| Виробничі підрозділи (всього)            | 17                    |
| – Будівельно-монтажний відділ            | 6                     |
| – Відділ внутрішнього оздоблення         | 4                     |
| – Відділ інженерних комунікацій          | 3                     |
| – Відділ механізації та транспорту       | 4                     |

Особливу увагу у внутрішньому середовищі займає структура персоналу, яка відображає внутрішню спеціалізацію, чіткий розподіл обов’язків та вертикаль управління. Станом на звітний період загальна чисельність працівників становить 27 осіб, з яких 17 — зайняті безпосередньо у виробничих підрозділах. Така структура вказує на виробничо-орієнтовану модель компанії, що відповідає специфіці будівельної галузі.

До керівної ланки входять директор і головний інженер, які відповідають за стратегічне і технічне керівництво відповідно. Фінансовий відділ (2 особи) забезпечує бухгалтерський облік та контроль витрат, що має вирішальне значення в умовах проектного фінансування будівництва. Відділ постачання, відділ проектування та відділ управління персоналом відповідають за логістику, проектну документацію та кадрову політику відповідно. Наявність юридичного відділу та відділу охорони праці свідчить про дотримання підприємством правових норм і техніки безпеки на об’єктах.

Виробнича структура включає будівельно-монтажний, оздоблювальний, інженерний та механізаційно-транспортний відділи, що забезпечує повний цикл виконання будівельних робіт. Така інтегрована система дозволяє

компанії зменшувати залежність від субпідрядників, підвищувати якість послуг та ефективно контролювати строки виконання замовлень.

Сильними сторонами внутрішнього середовища ТОВ «КАРПАТИ ІВ» є:

- наявність кваліфікованих працівників з розподіленими функціональними обов'язками;
- гнучка організаційна структура;
- власний проєктний відділ;
- чітко налагоджені внутрішні комунікації між керівництвом і виробничими підрозділами;
- наявність внутрішньої кадрової служби, що дозволяє самостійно управляти персоналом;
- досвід виконання проєктів державного рівня.

Водночас певні обмеження внутрішнього середовища включають обмежену кількість технічного персоналу в окремих підрозділах, що може впливати на темпи виконання великих проєктів, а також потребу у впровадженні сучасних систем обліку, автоматизації та цифрового документообігу для підвищення ефективності внутрішніх процесів.

### **2.3. SWOT-аналіз та оцінка конкурентних переваг**

Конкурентоспроможність підприємства означає здатність зберігати і при необхідності розширювати свої позиції на ринку та впливати на кон'юнктуру ринку, надаючи якісні товари/послуги. Наявність конкурентів на ринку послуг та оренди спецтехніки дозволяє ТОВ «КАРПАТИ ІВ» об'єктивно оцінити власну діяльність; виявити з яких причин замовники звертаються не до ТОВ «КАРПАТИ ІВ», а до конкурентів; підвищити конкурентоспроможність та визначити подальший розвиток компанії. Також

необхідно і важливо з метою утримання частки ринку послуг та оренди спецтехніки виділити сильні та слабкі сторони компаній-конкурентів.

Для прийняття дієвих рішень щодо управління конкурентними перевагами ТОВ «КАРПАТИ ІВ» необхідно оцінити його конкурентні переваги та потенціал найближчих конкурентів. До конкурентних переваг компаній, які займаються продажем послуг та орендою спецтехніки доречно віднести такі: висока якість послуг та широкий спектр послуг спецтехніки; гнучка та швидка орієнтація на запити замовників; репутація компанії як відповідальної та добросовісної; матеріальна база (кадри, стійке фінансове становище, обладнання).

Методика оцінювання конкурентних переваг ТОВ «КАРПАТИ ІВ» передбачає визначення не лише конкурентних переваг ТОВ «КАРПАТИ ІВ», а й сильних та слабких сторін його конкурентів, окреслення їх відмінних рис – особливостей діяльності. При вивченні локального ринку будівництва житлових і нежитлових будівель та штукатурних робіт (територія Івано-Франківська) було визначено найближчих конкурентів ТОВ «КАРПАТИ ІВ» та проаналізовано види послуг, які вони реалізують, і перелік послуг штукатурки, які вони надають; їх цінову політику щодо матеріалів та послуг спецтехніки; систему просування послуг, яка практикується конкурентами; джерела фінансування; категорії та масштабність бізнесу їх клієнтів.

| Сильні сторони (Strengths)                                  | Слабкі сторони (Weaknesses)                                                        |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| - Висока якість послуг, широкий асортимент продукції.       | - Відносно слабші позиції у сфері фінансових ресурсів на ринку оренди спецтехніки. |
| - Власна лабораторія, сучасне технічне оснащення            | - Нижча оцінка соціальної відповідальності у порівнянні з конкурентами.            |
| - Висока кваліфікація працівників та управлінського складу. | - Недостатня конкурентна сила на ринку оренди спецтехніки у порівнянні з лідерами. |

|                                                                                                            |                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Позитивний імідж, гнучка цінова політика, комунікація 24/7.                                              | - Обмежена географія діяльності (переважно область).                                           |
| - Потужні виробничі потужності, ефективна організаційна структура.                                         | - Не використано потенціал нових послуг (наприклад, онлайн-замовлення, нові типи послуг тощо). |
| - Сформовані відносини з крупними забудовниками та архітектурними бюро.                                    |                                                                                                |
| Можливості (Opportunities)                                                                                 | Загрози (Threats)                                                                              |
| - Запровадження нового виду продукції – еко-послуг та послуг з протиморозними добавками.                   | - Нестабільна економічна ситуація в країні.                                                    |
| - Вихід на нові ринки області та за її межі.                                                               | - Зростання конкуренції на ринку послуг та оренди спецтехніки.                                 |
| - Розширення маркетингових інструментів: онлайн-замовлення, стандарти обслуговування, програми лояльності. | - Ймовірне зниження попиту у разі падіння темпів будівництва.                                  |
| - Участь у державних тендерах, партнерство з малими будівельними фірмами.                                  | - Зменшення доступності кредитування та інфляційні ризики.                                     |
| - Виведення нових послуг: вивезення сміття, доставка на замовлення.                                        | - Ризик цінової конкуренції зі сторони компаній, що демпінгують ціни на ринку.                 |

**Рис.2.3. SWOT-аналіз ТОВ «КАРПАТИ ІВ»**

В ході проведення наступного етапу визначено конкурентні переваги ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на локальному ринку будівництва житлових та нежитлових будівель та послуг штукатурки (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Конкурентні переваги ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на локальному ринку**

| Сфера конкурентних переваг         |                 | Показники конкурентних переваг                                                                                                               |
|------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційні конкурентні переваги |                 | ринкова частка на локальному ринку в даний час висока; вдале місцерозташування, велика територія.                                            |
| Функціональні конкурентні переваги | Маркетинг       | позитивний імідж компанії;<br>знання потреб замовників;<br>гнучка товарна та цінова політика;<br>постійна доступність щодо комунікації 24/7. |
|                                    | Товари/ послуги | широка лінійка та висока якість матеріалів - послуг, сипучих матеріалів;<br>широкий перелік послуг;<br>власна лабораторія.                   |
|                                    | Кадри           | висока кваліфікація працівників;<br>сучасна організація управління компанією;<br>значний досвід роботи керівництва компанії.                 |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями | має налагоджені зв'язки із крупними компаніями-забудовниками, та іншими будівельними організаціями та архітектурними бюро;<br>прозорість та відповідальність при реалізації продукції. |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: розробка автора*

Базуючись на даних дослідження ринку будівництва Івано-Франківщини, в якості конкурентів ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на локальному ринку будівництва компанії «ПрофіБуд», ТОВ «БУДСЕРВІС», ТОВ «ОЛКОМБУД», «reBud», яких за масштабом бізнесу можна віднести до найближчих конкурентів ТОВ «КАРПАТИ ІВ». Оцінювання конкурентної сили ТОВ «КАРПАТИ ІВ» з визначеними конкурентами подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінювання конкурентної сили ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на локальному ринку будівельних послуг

| Фактор                                   | Оцінка ( 0...10балів) |         |            |                 |                  |            |
|------------------------------------------|-----------------------|---------|------------|-----------------|------------------|------------|
|                                          | «ПрофіБуд»            | «reBud» | «ОЛКОМБУД» | ТОВ «БУДСЕРВІС» | ТОВ «КАРПАТИ ІВ» |            |
|                                          |                       |         |            |                 | Сі               | Сі - С max |
| Продуктивність (технологічні потужності) | 6                     | 6       | 10         | 10              | 10               | 0          |
| Імідж                                    | 5                     | 8       | 10         | 9               | 10               | 0          |
| Прибутковість                            | 8                     | 6       | 8          | 8               | 8                | 0          |
| Послуги (якість, перелік)                | 7                     | 8       | 10         | 8               | 10               | 0          |
| Фінансові ресурси                        | 9                     | 6       | 10         | 9               | 9                | -1         |
| Виробничі потужності                     | 8                     | 4       | 9          | 8               | 10               | +1         |
| Технічне оснащення                       | 8                     | 6       | 10         | 9               | 10               | 0          |
| Соціальна відповідальність               | 6                     | 8       | 10         | 8               | 9                | -1         |
| Трудові ресурси                          | 6                     | 7       | 9          | 7               | 10               | +1         |
| Конкурентна сила                         | 63                    | 59      | 86         | 76              | 86               | 0          |

Оцінювання конкурентної сили ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на локальному ринку будівництва житлових та нежитлових будівель відбувалося на основі дев'яти конкурентних сил. Враховуючи експертні оцінки, які наведено в табл. 2.7, можна зробити висновок, що на локальному ринку будівництва житлових та нежитлових будівель ТОВ «КАРПАТИ ІВ» переважає по кількох напрямках: імідж, виробничі потужності, самі послуги як продукт і трудові ресурси.

Гірші позиції ТОВ «КАРПАТИ ІВ» щодо фактора прибутковості, соціальна відповідальність і фінанси. Найвища конкуренція ТОВ «КАРПАТИ ІВ» зафіксована з ТОВ «БУДСЕРВІС» та «ОЛКОМБУД». Загалом конкуренція сприяє покращенню якості та різноманіттю видів послуг, підвищенню рівня обслуговування замовників, перешкоджає монополізації ринку, підвищенню цін на бетон і вказує в підсумку на пріоритетну орієнтацію менеджменту цих компаній на замовника.

Оцінювання конкурентної сили ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на локальному ринку оренди спецтехніки проводилося за аналогічною методикою, згідно визначених дев'яти факторів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінювання конкурентної сили ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на локальному ринку оренди спецтехніки

| Фактор        | Оцінка ( 0...10балів) |               |             |          |                  |            |
|---------------|-----------------------|---------------|-------------|----------|------------------|------------|
|               | Бенефіт-Про           | Аквілон Захід | LEMBERG BUD | Сівербуд | ТОВ «КАРПАТИ ІВ» |            |
|               |                       |               |             |          | Сі               | Сі - С max |
| Прибутковість | 8                     | 10            | 9           | 7        | 8                | -2         |

|                                          |    |    |    |    |    |    |
|------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|
| Продуктивність (технологічні потужності) | 8  | 10 | 8  | 8  | 8  | -2 |
| Імідж                                    | 8  | 7  | 8  | 6  | 10 | 2  |
| Види/якість послуг штукатурки            | 7  | 10 | 9  | 8  | 10 | 0  |
| Фінансові ресурси                        | 7  | 10 | 9  | 10 | 9  | -1 |
| Виробничі та торговельні потужності      | 8  | 8  | 9  | 7  | 8  | 0  |
| Технічне оснащення                       | 9  | 9  | 9  | 7  | 8  | -1 |
| Трудові ресурси                          | 8  | 10 | 10 | 8  | 10 | 0  |
| Соціальна відповідальність               | 7  | 10 | 10 | 8  | 9  | -1 |
| Конкурентна сила                         | 70 | 84 | 81 | 69 | 80 | -5 |

*Джерело: розробка автора*

Результати оцінювання показали, що ТОВ «КАРПАТИ ІВ» займає третю позицію (оцінка 80) після Аквілон Захід (оцінка 84), яке перебуває на першій позиції та LEMBERGBUD (оцінка 81), яке займає другу позицію. На ринку послуг штукатурки високу оцінку отримало ТОВ «КАРПАТИ ІВ» щодо іміджу, широкого переліку послуг штукатурки та високої кваліфікації працівників.

Отже, враховуючи те, що більш високу оцінку, а відповідно й більш високу конкурентну силу у ТОВ «КАРПАТИ ІВ» має на локальному ринку будівельних послуг, керівництву та власникам компанії слід сконцентрувати зусилля в першу чергу на утриманні існуючої позиції на цьому ринку, а також розробити заходи щодо збільшення своєї частки на цьому ринку.

Обравши п'ять найбільш важливих для локального ринку будівельних послуг та локального ринку штукатурки факторів успіху (імідж компанії, якість будівельних послуг та послуг штукатурки, виробничі потужності, технічне оснащення, сильна торгова марка (ТМ) проведемо остаточну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «КАРПАТИ ІВ».

Оцінювання ТОВ «КАРПАТИ ІВ» проведемо для компаній-конкурентів, розрахована конкурентна сила яких має найвище значення:

- на локальному ринку будівництва житлових та нежитлових будівель ТОВ «Олкомбуд» та ТОВ «БУДСЕРВІС»;
- на локальному локального ринку штукатурки Аквілон Захід та LEMBERGBUD (табл. 2.9).

За результатами розрахунку лідируючу позицію демонструє ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на локальному ринку будівельних послуг. Проте, варто вказати на практично однаковий результат із ТОВ «Олкомбуд».

На локальному локального ринку штукатурки за розрахунками у ТОВ «КАРПАТИ ІВ» друге місце після Аквілон Захід та LEMBERGBUD, які одночасно перебувають на першій позиції.

Проведене оцінювання дозволяє розробити рекомендації щодо конкурентної стратегії ТОВ «КАРПАТИ ІВ», яка має будуватися на стратегічних альтернатив, в силу непрогнозованої та нестабільної ситуації в країні.

Таблиця 2.9

#### Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «КАРПАТИ ІВ»

| КФУ                    | Вага КФУ | Оцінка позиції   | Оцінка стосовно ваги КФУ | Оцінка позиції  | Оцінка стосовно ваги КФУ | Оцінка позиції | Оцінка стосовно ваги КФУ |
|------------------------|----------|------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Локальний ринок послуг |          |                  |                          |                 |                          |                |                          |
|                        |          | ТОВ «КАРПАТИ ІВ» |                          | ТОВ «БУДСЕРВІС» |                          | Олкомбуд       |                          |
| Якість послуг          | 0,25     | 10               | 2,5                      | 8               | 2                        | 10             | 2,5                      |
| Виробничі потужності   | 0,25     | 10               | 2,5                      | 9               | 2,25                     | 10             | 2,5                      |



|                                             |      |                  |      |               |      |            |     |
|---------------------------------------------|------|------------------|------|---------------|------|------------|-----|
| Технічне оснащення                          | 0,1  | 10               | 1    | 9             | 0,9  | 10         | 1   |
| Імідж компанії                              | 0,2  | 10               | 2    | 9             | 1,8  | 10         | 2   |
| Сильна ТМ                                   | 0,2  | 10               | 2    | 8             | 1,6  | 9          | 1,8 |
| Сума                                        | 1    | -                | 10   | -             | 8,55 | -          | 9,8 |
| Локальний ринок послуг з оренди спецтехніки |      |                  |      |               |      |            |     |
|                                             |      | ТОВ «КАРПАТИ ІВ» |      | Аквілон Захід |      | LEMBERGBUD |     |
| Якість послуг спецтехніки                   | 0,2  | 10               | 2    | 10            | 2    | 9          | 1,8 |
| Виробничі потужності                        | 0,2  | 7                | 1,4  | 8             | 1,6  | 9          | 1,8 |
| Технічне оснащення                          | 0,1  | 8                | 0,8  | 9             | 0,9  | 9          | 0,9 |
| Імідж компанії                              | 0,25 | 10               | 2,5  | 10            | 2,5  | 10         | 2,5 |
| Сильна ТМ                                   | 0,25 | 9                | 2,25 | 10            | 2,5  | 10         | 2,5 |
| Сума                                        | 1    | -                | 8,95 | -             | 9,5  |            | 9,5 |

*Джерело: розробка автора*

Рекомендації доцільно розробити по двох напрямках – ті, що стосуються безпосередньо реалізації будівельних послуг та надання послуг з штукатурки та тих, які стосуються економічних відносин.

| Стратегія                  | Рекомендації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розрізнення                | Залучення нових замовників має базуватися на відмінностях у якості послуг з будівництва житлових та нежитлових будівель та послуг штукатурки порівняно з конкурентами. Це можна досягти через пропозицію нових технологій, таких як використання екологічних матеріалів або інноваційних методів в обробці поверхонь, а також гнучку систему знижок і високий рівень обслуговування клієнтів. Важливо акцентувати на професіоналізмі команди та сучасному обладнанні. |
| Низькі ціни                | Низькі ціни не є доцільними для ТОВ «КАРПАТИ ІВ», оскільки компанія вже має стабільну репутацію на ринку. Зниження цін на будівництво житлових та нежитлових будівель або послуги штукатурки може створити у замовників сумніви щодо якості робіт. Це може призвести до негативного сприйняття, особливо на ринку, де важлива висока якість виконання.                                                                                                                |
| Високі ціни                | Стратегію «високі ціни» можна застосовувати для спеціалізованих послуг, наприклад, для екологічного будівництва чи застосування інноваційних матеріалів в штукатурних роботах. Ці послуги можна пропонувати за вищими цінами через використання новітніх технологій та матеріалів, що забезпечують більшу довговічність та енергоефективність.                                                                                                                        |
| Новий вид товару чи послуг | Для стратегії нового виду послуг ТОВ «КАРПАТИ ІВ» може впровадити онлайн-сервіс для замовлення будівельних послуг, наприклад, організувати систему онлайн-бронювання для доставки матеріалів або реалізації великих партій послуг. Це дозволить забезпечити швидкий і зручний доступ до послуг без значних витрат та ризиків.                                                                                                                                         |
| Підвищення якості          | Якість будівництва житлових та нежитлових будівель вже відповідає встановленим стандартам. Проте для послуг штукатурки доцільно впроваджувати нові методи обробки та вдосконалювати технічні процеси, щоб забезпечити ще вищий рівень якості та відповідність сучасним вимогам.                                                                                                                                                                                       |

*Джерело: розробка автора*

На основі вивчення локального ринку та місця ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на ньому в розрізі стратегій компанії рекомендуються наступні заходи:

Стратегія «Вихід на новий ринок, розширення переліку товарів та послуг» здійснюється із серйозними ризиками та передбачає значні видатки, що недоречно в існуючій в країні ситуації. Проте дана стратегія надає нові конкурентні переваги, тому, ТОВ «КАРПАТИ ІВ» можна рекомендувати виробництво на замовлення послуг з протиморозними добавками, напр. Sika® Antifreeze N9, Sika® Antifreeze Plast, Sika® Antifreeze FS-1. Використання при будівництві цього виду послуг дозволить замовникам проводити роботи з послугування при температурі навколишнього середовища -25С. Оскільки, в нашій країні період низьких температур доволі тривалий використання протиморозних добавок є актуальним.

Стратегія «Об'єднання» сьогодні розглядається як партнерство або колаборація. Застосовувати дану стратегію ТОВ «КАРПАТИ ІВ» вигідно, а в якості партнерів варто обрати невеликі будівельні компанії, які здійснюють будівництво у Івано-Франківській області. ТОВ «КАРПАТИ ІВ» може запропонувати їм надання послуг спецтехніки, доставку будівельних матеріалів.

В рамках стратегії посилення використання технологій маркетингу на локальному ринку будівництва житлових та нежитлових будівель та послуг штукатурки ТОВ «КАРПАТИ ІВ» слід постійно вивчати ринок, розробити стандарти обслуговування замовників (юридичних осіб), програму лояльності для категорії замовників «приватні особи», створити нову послугу «вивезення будівельного сміття». Також в існуючій ситуації в країні ТОВ «КАРПАТИ ІВ» слід переглянути свою рекламну діяльність бік скорочення.

Маркетингова стратегія «Розширення ринку» доречна в діяльності ТОВ «КАРПАТИ ІВ» у вигляді виходу за межі області, при цьому асортимент видів послуг будівництва та надання послуг штукатурки не змінюється. У випадку

реалізації даної стратегії можливе залучення нових споживачів у невеликих населених пунктах сусідніх областей. В окремий напрямок на ТОВ «КАРПАТИ ІВ» потрібно винести участь у державних закупівлях (у державних тендерах).

Поліпшення адміністративної діяльності не потребує змін. У ТОВ «КАРПАТИ ІВ» є сучасна дієва організаційна структура, яка дозволяє компанії ефективно працювати на локальному ринку.

Завдяки представленому вище підходу конкурентна стратегія ТОВ «КАРПАТИ ІВ» може бути реалізована як специфіка мети компанії на локальному ринку, як напрям розвитку з наявним ресурсним потенціалом, для досягнення стратегічних цілей.

#### **2.4. Оцінка діючої стратегії розвитку підприємства**

Оцінювання стратегії є завершальним етапом стратегічного планування, що супроводжує всі стадії її втілення. Воно може здійснюватися у двох площинах:

- оцінка розроблених конкретних стратегічних варіантів з метою визначення їх відповідності, можливості реалізації, прийнятності та узгодженості з організацією;

- зіставлення результатів впровадження стратегії з цільовими показниками.

Ефективна система оцінювання передбачає наявність чотирьох ключових елементів:

1. Мотивація до оцінювання. Керівник та його команда, перш за все, повинні мати бажання проаналізувати свої показники чи обрану стратегію. Це прагнення виникає з усвідомлення потреби у відповідності між організацією та запропонованою стратегією. Стимулом може виступати винагорода, на яку сподівається керівництво за досягнення планових показників.

2. Інформація для оцінювання. Іншою необхідною умовою достовірності оцінювання є наявність інформації у зручній формі для аналізу запропонованої стратегії та її наслідків. Це потребує ефективної системи збору та обробки управлінської інформації, а також повного та достовірного звіту про можливі результати реалізації запропонованих стратегій.

3. Критерії оцінювання. Стратегії слід оцінювати за певними критеріями. Ці критерії можна скорочено визначити як: послідовність, узгодженість, реалістичність, перевага, прийнятність.

Послідовність реалізації стратегії. Стратегія формулюється з урахуванням цілей вищого рівня, тому вона не має суперечити цілям нижчого рівня.

Відповідність вимогам середовища. Стратегія повинна враховувати зовнішню обстановку та суттєві зміни, що відбуваються в ній.

Реалістичність стратегії. Стратегія не повинна завищувати доступні ресурси та генерувати невирішені проблеми у майбутньому.

Перевага над конкурентами. Стратегія має забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги у обраній сфері.

4. Ухвалення рішень на основі результатів оцінювання стратегії. Оцінювання повинно сприяти раціональному вибору стратегії та визначенню її ефективності.

В оцінюванні стратегії існують певні труднощі. Вони можуть бути зумовлені такими факторами:

- відсутність або неналежна форма інформації, необхідної для оцінювання, або несвоєчасне її надходження. Якість оцінювання стратегії безпосередньо залежить від якості використаної інформації;
- наявність суттєвих розбіжностей у поглядах щодо критеріїв оцінювання стратегій. Це може призвести до політизації процесу;
- складнощі у визначенні обсягу інформації, необхідного для створення реалістичних прогнозів прибутковості;
- небажання керівництва проводити систематичну діяльність з оцінювання через складність та непродуктивність цього процесу;
- можливий спротив надто ретельному оцінюванню стратегії, оскільки ніхто не бажає отримати негативну оцінку своєї роботи.

Оцінка діючої стратегії розвитку підприємства ТОВ «КАРПАТИ ІВ» дозволяє виявити ефективність управлінських рішень, визначити сильні та слабкі сторони діяльності компанії, а також окреслити потенційні напрями для її подальшого розвитку.

ТОВ «КАРПАТИ ІВ» функціонує на ринку будівництва житлових і нежитлових будівель з 2017 року. Основна стратегія підприємства зосереджена на забезпеченні стабільного зростання шляхом диверсифікації діяльності, зокрема: надання повного спектру будівельних послуг, виконання штукатурних і покрівельних робіт, а також розвиток напряму оренди спецтехніки та реалізації товарного послуг. Однією з цілей компанії є збереження конкурентоспроможності на локальному ринку, формування позитивного іміджу та підвищення прибутковості шляхом удосконалення внутрішніх процесів.

Аналіз фінансової звітності за 2020–2024 роки свідчить про коливання фінансових результатів. У 2022 році підприємство досягло піку доходу — 76,5 млн грн, однак у 2023 р. цей показник знизився більш ніж у 4 рази до 18,2 млн грн. У 2024 р. спостерігалось часткове відновлення до рівня 40,4 млн грн. Це свідчить про нестабільність виручки, що, ймовірно, пов'язано з ринковими коливаннями або внутрішніми організаційними змінами.

Щодо чистого прибутку, найвищого значення також досягнуто у 2022 р. — 5,06 млн грн, після чого у 2023 р. прибуток впав до 353 тис. грн. У 2024 р. спостерігається помірне зростання до 843 тис. грн. Така динаміка демонструє, що попри падіння доходів у 2023 р., підприємству вдалося зберегти прибутковість, хоч і на низькому рівні.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 р. складав 1,40, що вказує на здатність покривати короткострокові зобов'язання. Однак у 2023–2024 рр. він різко знизився — до 0,13 та 0,23 відповідно. Це означає, що підприємство працює в умовах фінансової напруги та ризику невиконання зобов'язань у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт автономії залишився стабільно низьким: 0,16 у 2023 р. і 0,17 у 2024 р., що свідчить про високу залежність від позикових коштів. Коефіцієнт заборгованості також залишався високим (0,84 у 2023 р. та 0,83 у 2024 р.), підтверджуючи значне боргове навантаження.

Рентабельність активів (ROA) знизилася з 0,19 у 2022 р. до 0,00 у 2023 р., з невеликим відновленням до 0,01 у 2024 р. Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2020 р. була досить високою — 1,83, однак у 2024 р. впала до 0,07, що вказує на зниження прибутковості інвестицій засновників.

Чиста маржа підприємства в останні роки становила лише 2% — це свідчить про те, що прибуток з кожної гривні доходу є незначним, а витрати

залишаються високими. Така ситуація вимагає перегляду цінової політики або скорочення витрат.

Кількість працівників знизилася з 39 у 2021 р. до 23 у 2023 р., що може бути наслідком оптимізації або скорочення виробничих потужностей. У 2024 р. спостерігається часткове зростання до 27 осіб, що може свідчити про наміри підприємства поступово відновлювати обсяги робіт.

Діюча стратегія розвитку ТОВ «КАРПАТИ ІВ» базується на багатoproфільності та локальній концентрації на Івано-Франківському ринку. Проте коливання фінансових результатів та низькі значення фінансових коефіцієнтів свідчать про необхідність перегляду стратегічних підходів. Доцільним є посилення контролю за витратами, розвиток маркетингової складової, оптимізація асортименту послуг, розширення на нові регіони (наприклад, Львівську область) та інвестування у власну технічну базу.

У підсумку, діюча стратегія дозволила підприємству утриматися на ринку, однак для стабільного зростання та забезпечення фінансової стійкості необхідне оновлення підходів до управління витратами, ринковим позиціонуванням та інвестиційною активністю.



### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

#### 3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства

Оцінка діючої стратегії розвитку ТОВ «КАРПАТИ ІВ» показує, що компанія наразі функціонує в умовах фінансової нестабільності, високого боргового навантаження та залежності від зовнішнього фінансування. Проте, попри ці виклики, підприємство зберігає потенціал для зростання та адаптації завдяки сильним організаційним перевагам і досвіду на ринку.

Нижче проведено аналіз фінансового стану підприємства, беручи його основні показники. Коефіцієнти розраховуються за 2020 та 2024 роки, щоб побачити найбільш яскраво динаміку економічної ефективності.

Коефіцієнт автономії розраховано нижче.

$$K_{\text{авт}} 2020 = \frac{4141.9}{22275.7} \approx 0,19 \quad K_{\text{авт}} 2024 = \frac{13363.5}{79849.7} \approx 0,17, (3.1)$$

Межі цього показника 0,5-1,0. Видно, що дані показники набагато нижчі, це говорить про те, що підприємство є залежним від зовнішніх джерел фінансування. Для збільшення цього показника потрібно залучати кошти інвесторів та власників в роботу компанії.

Коефіцієнт фінансової залежності розраховано нижче.

$$K_{\text{фін. зал.}} 2020 \approx 5,37 \quad K_{\text{фін. зал.}} 2024 \approx 5,97, (3.2)$$

Цей показник зростає, тому зрозуміло що частка позичених коштів з кожним роком збільшується. Норма цього показника 1,67 – 2,5. Для подальшого його зменшення потрібно збільшувати обсяг власного капіталу.

Коефіцієнт фінансування розраховано за формулою нижче.

$$K_{\text{фін.}}.2020 = \frac{18133.8}{4141.9} \approx 4,37 \quad K_{\text{фін.}}.2024 = \frac{66486.2}{13363.5} \approx 4,97, (3.3)$$

Аналізуючи цей показники можемо зрозуміти, що з кожним роком підприємство більше залежить від інвесторів та кредиторів. Межі цього показника 0,67 – 1,5.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу :

$$K_{\text{ман.}}.2020 = \frac{4141.9 - 17308.4}{4141.9} \approx -3,18$$
$$K_{\text{ман.}}.2024 = \frac{13363.5 - 64417.2}{13363.5} \approx -3,82, (3.4)$$

Нормальним значенням цього показника є 0,1 та більше. Можемо побачити, що цей показник є від'ємний, це свідчить про те, що власні кошти йдуть в необоротні активи, а для оборотних звертаються до позичкових джерел фінансування, тому це веде до зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт власних інвестицій :

$$K_{\text{вл.інв.}}.2020 = \frac{4141.9}{17308.4} \approx 0,24$$
$$K_{\text{вл.інв.}}.2024 = \frac{13363.5}{64417.2} \approx 0,21, (3.5)$$

Цей показник є зваженим, повинен складати 1,1. В нашому випадку він набагато менший, тому це негативно впливає на фінансову стійкість.

Коефіцієнт інвестування власних та довгострокових залучень:

$$K_{\text{інв.вл.ідовг.}} 2020 = \frac{17308.4}{4141.9} \approx 4,17$$
$$K_{\text{інв.вл.ідовг.}} 2024 = \frac{64417.2}{13363.5} \approx 4,82, (3.6)$$

Межі цього коефіцієнту 0,4 – 0,9. Наші коефіцієнти є значно більшими, це є негативним фактором для підприємств.

Маневреність робочого капіталу :

$$M \text{ р. к } 2020 = \frac{407.3}{4967.3 - 18133.8} \approx -0,03$$
$$M \text{ р. к } 2024 = \frac{251.9}{15432.5 - 66486.2} \approx -0,01, (3.7)$$

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу:

$$K_{\text{п. к }} 2020 = \frac{18133.8}{22275.7} \approx 0,81$$
$$K_{\text{п. к }} 2024 = \frac{66486.2}{79849.7} \approx 0,83, (3.8)$$

Нормативне значення 0,4 – 0,6. Зараз він вище норми, це може зазначати про те що рівень фінансових ризиків є високим.

Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$K_{\text{фін.стійк.}} 2020 = \frac{4141.9}{22275.7} \approx 0,19$$

$$K_{\text{фін.стійк.}} 2024 = \frac{13363.5}{79849.7} \approx 0,17 \quad (3.9)$$

Межі цього показника 0,7 – 0,9. Нижче значення говорить нам про нестійкість підприємства. Для вирішення цієї проблеми потрібно збільшити суму власного капіталу та збільшити суму довгострокових позикових коштів.

Аналізуючи ці коефіцієнти, можемо визначити що фінансова стійкість підприємства є дуже низька, тому потрібно прийняти рішення для підвищення стійкості.

Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання є складним і багатогранним процесом, який потребує врахування великої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. У ході проходження практики на базі ТОВ «КАРПАТИ ІВ» було детально проаналізовано поточний стан компанії, її фінансові та операційні показники, а також визначено перспективи подальшого розвитку.

Аналіз діяльності ТОВ «КАРПАТИ ІВ» вказує на наявність значних труднощів, які ставлять під загрозу його стабільність та подальший розвиток. Компанія стикається з проблемами у сфері фінансового управління, внутрішніх бізнес-процесів, конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсів. В умовах нестабільного ринку та економічних викликів необхідно терміново вжити заходів для відновлення стійкості підприємства та забезпечення його подальшого функціонування.

Таким чином, для виходу з кризи ТОВ «КАРПАТИ ІВ» необхідно терміново провести реорганізацію внутрішніх процесів, підвищити ефективність управління, оптимізувати фінансову діяльність та розширити свою присутність на ринку. Реалізація цих заходів дозволить підприємству

стабілізувати роботу, відновити прибутковість та забезпечити довгостроковий розвиток у будівельній галузі.

Таблиця 3.1

Проблеми стратегічного розвитку ТОВ «КАРПАТИ ІВ» та  
рекомендації щодо їх вирішення

| № | Основні проблеми                                                                                                          | Запропоновані рекомендації                                                                                                                          |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Відсутність чіткої управлінської структури, низький рівень автоматизації процесів та слабка координація між підрозділами. | Впровадження ERP-систем для оптимізації управління ресурсами та підвищення ефективності внутрішніх процесів.                                        |
| 2 | Високий рівень витрат, недостатній контроль фінансових потоків, низька маржинальність проєктів.                           | Перегляд витратної політики, пошук нових джерел фінансування (кредити, партнерські програми), зниження операційних витрат.                          |
| 3 | Компанія поступає конкурентам через застарілі технології, низьку якість послуг та обмежений перелік робіт.                | Впровадження новітніх технологій, розширення спектра послуг, підвищення стандартів якості, розробка маркетингової стратегії для залучення клієнтів. |
| 4 | Втрата частини клієнтів через нестабільність та недостатню впізнаваність бренду.                                          | Активне просування компанії, участь у державних тендерах, розвиток партнерських відносин, вихід на нові регіональні та міжнародні ринки.            |
| 5 | Високі ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, змінами в законодавстві та нестачею матеріальних ресурсів.         | Розробка антикризових стратегій, створення резервного фонду, страхування ключових активів, диверсифікація постачальників будівельних матеріалів.    |
| 6 | Висока плинність кадрів, відсутність кваліфікованих спеціалістів, низький                                                 | Впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації, покращення умов праці, розробка ефективної системи мотивації персоналу.                   |

|  |                        |           |  |
|--|------------------------|-----------|--|
|  | рівень<br>працівників. | мотивації |  |
|--|------------------------|-----------|--|

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізацію бізнес-процесів та покращення фінансової стійкості. Їх впровадження дозволить ТОВ «КАРПАТИ ІВ» зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку підприємства**

У сучасних умовах функціонування будівельної галузі, які ускладнені повномасштабною війною в Україні, зростаючою нестабільністю ринку та зниженням платоспроможного попиту, особливу актуальність набуває питання адаптації та перегляду збутової політики підприємства. Для ТОВ «КАРПАТИ ІВ» однією з ключових стратегічних цілей є не лише збереження частки ринку, а й збільшення обсягів реалізації продукції та послуг в умовах обмежених ресурсів.

Проведений аналіз збутової діяльності компанії свідчить, що традиційна орієнтація на співпрацю з великими будівельними компаніями Івано-Франківщини, хоча й забезпечує значну частку доходів, є ризикованою через нестабільність будівельного ринку (рівень відновлення якого становить лише 42%). Це робить доцільним переорієнтацію маркетингових і збутових зусиль на інші сегменти — насамперед на клієнтів у категорії «середній та малий

бізнес», які демонструють стійкіший попит, меншу залежність від ринкових коливань та значний потенціал для зростання[31].

Застосування ABC-аналізу до клієнтської бази юридичних осіб дозволило виявити, що 64,96% доходів від цієї категорії забезпечують лише 7,7% замовників (групи А та В), що вказує на необхідність посилення уваги до цієї групи шляхом запровадження диференційованих стандартів обслуговування. Розроблені стандарти передбачають диференційовану систему знижок, гнучкі умови оплати та прискорену доставку, що підвищує лояльність клієнтів і стимулює повторні закупівлі.

Окрему увагу в новій збутовій політиці приділено сегменту приватних замовників, частка яких у доході становить понад 35%. Для цієї категорії впроваджується програма лояльності з використанням функціоналу особистого кабінету клієнта на сайті, що дозволяє підвищити зручність та прозорість взаємодії.

Одними з актуальних питань для ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на сьогодні на регіональному ринку є збільшення обсягів реалізації надаваних послуг Виконання зазначених вище цілей вимагає удосконалення збутової діяльності компанії.

Варто зауважити, що в розрізі видів діяльності ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на даний час - в умовах війни з РФ - нелогічно, а той навіть ризиково збільшувати кількість спецтехніки, збільшувати обсяги виготовлення бетонів та розчинів за рахунок купівлі нового обладнання. Більш оправданим є розвиток діяльності компанії на основі наявних у неї виробничих потужностей та наявної кількості будівельної техніки за допомогою інтенсивних маркетингових заходів. Тому особливо важливим стає удосконалення збутової політики ТОВ «КАРПАТИ ІВ».

Проведений аналіз маркетингової діяльності операторів вітчизняного ринку будматеріалів та послуг штукатурки вказує, що здебільшого сьогодні вони використовують поодинокі елементи маркетингу для активізації збуту. Сучасні умови диктують більш активне комплексне застосування інструментарію маркетингу[26].

Як було сказано вище, ТОВ «КАРПАТИ ІВ» реалізує різні види послуг по декількох каналах збуту.

Реалізація послуг штукатурки для крупних будівельних компаній, таких як «Ріел», «Нова оселя», «Avalon», «Lev development», «Грінвіль», «Квітка», «Галжитлобуд», «Нова будова» та ін. відбувається у ТОВ «КАРПАТИ ІВ» по пріоритетному принципу та за особливими умовами. Адже обсяги закупівлі послуг цими компаніями-забудовниками становить левову частку доходів ТОВ «КАРПАТИ ІВ». Проте обсяги їх замовлень напряду залежать від їх обсягів будівельних робіт на ринку будівництва Івано-Франківщини, а як показало дослідження ринок будівництва відновився лише на 42%. А перспективи його подальшого відновлення та збільшення доволі невизначені.

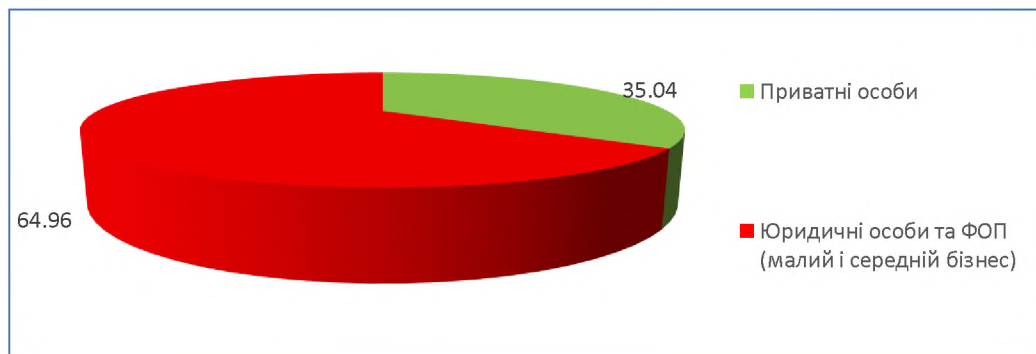
Тому, на даний момент ТОВ «КАРПАТИ ІВ» потрібно сконцентрувати свої зусилля на іншому сегменті клієнтів, обсяги закупівлі основних надаваних послуг якими не такі суттєві, проте впливають на величину доходу ТОВ «КАРПАТИ ІВ». Мається на увазі замовників – юридичних осіб, які відносяться до категорії «середній та малий бізнес». Саме по цьому сегменту клієнтів у ТОВ «КАРПАТИ ІВ» в найближчій перспективі є найбільші шанси збільшити обсяги реалізації послуг.

Застосовано метод АВС-аналізу для розроблення стандартів обслуговування замовників (юридичних осіб) ТОВ «КАРПАТИ ІВ» в категорії «середній та малий бізнес». АВС - це метод, оснований на законі Парето (20%



на 80%), а його використання передбачає здійснення математичних розрахунків. Використовуючи цей метод можна оцінити цінність товарних груп та обрати методи роботи з ними; цінність брендів для магазину; розрахувати стабільність обороту та цінових категорій; розрахувати стабільність реалізації різних товарів; здійснити аналіз розподілу торгових площ; визначити ефективність використання торгових площ; визначити напрями оптимізації асортименту та ін.

В процесі аналізування діяльності ТОВ «КАРПАТИ ІВ» були одержані дані про типи його замовників та обсяги закупівлі ними послуг, що дало можливість визначити їх структуру (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Структура клієнтів ТОВ «КАРПАТИ ІВ» у 2024р., %**

*Джерело: розробка автора*

Частка замовників (юридичних осіб) ТОВ «КАРПАТИ ІВ» в категорії «середній та малий бізнес» у загальному обсязі (без врахування компаній-забудовників) закупівель послуг 2024р. становила 64,96%, тобто майже дві третіх від загальної величини доходу (без врахування компаній-забудовників). Величина доходу, отриманого ТОВ «КАРПАТИ ІВ» у 2024р. в цій категорії замовників склала 27 526,93 тис. грн., а їх загальна кількість замовників становить 362 од.

На основі даних продажу ТОВ «КАРПАТИ ІВ» послуг та надання послуг штукатурки замовникам (юридичних особам) в категорії «середній та малий бізнес» у табл. 3.2 представлено розподілу цих замовників між групами ABC.

На основі визначеного показника «Акумуляована частка продажу» замовників віднесено до груп ABC:

- до групи А віднесено перших п'ять замовників, акумуляована частка продажу за якими становить 19,11%;
- до групи В віднесено 23 замовники акумуляована частка продажу за якими дорівнює 58,54%;
- до групи С віднесено останні 334 замовники.

Таблиця 3.2

ABC-аналіз клієнтів – юридичних осіб ТОВ «КАРПАТИ ІВ» за 2024 р.

| №   | Замовник                                 | Обсяг продажу, тис. грн. | Частка продажу, % | Акумуляована частка продажу, % | Група |
|-----|------------------------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------------|-------|
| 1.  | Біопавер-Інжиніринг / ТОВ                | 1 372,25                 | 4,99              | 4,99                           | А     |
| 2.  | Будінвест/ ТОВ                           | 1 107,35                 | 4,02              | 9,01                           | А     |
| 3.  | Термобуд-Київ/ ПП                        | 986,83                   | 3,58              | 12,60                          | А     |
| 4.  | Престиж Буд Стиль/ПП БК                  | 957,88                   | 3,48              | 16,08                          | А     |
| 5.  | Дукат ЛВ / ТОВ                           | 834,74                   | 3,03              | 19,11                          | А     |
| 6.  | ТВД/ ТОВ 20796403                        | 695,09                   | 2,53              | 21,64                          | В     |
| 7.  | ТБО Сівбуд / ТОВ                         | 674,87                   | 2,45              | 24,09                          | В     |
| 8.  | Володар-маркет/ПП                        | 626,74                   | 2,28              | 26,36                          | В     |
| 9.  | Сервіскотломонтаж-/ ТОВ                  | 589,45                   | 2,14              | 28,51                          | В     |
| 10. | УКР ЄВРО ФАСАД ТзОВ                      | 587,34                   | 2,13              | 30,64                          | В     |
|     | Мінпрод Галичина/ТОВ                     | 302,72                   | 1,10              | 58,54                          | В     |
| 12. | Самотос Назар Степанович                 | 276,20                   | 1,00              | 59,54                          | С     |
| 13. | Центральна консалтингова комп            | 265,38                   | 0,96              | 60,51                          | С     |
| 14. | Галицький будівельник БІК /ТОВ           | 262,93                   | 0,96              | 61,46                          | С     |
| 15. | Айсберг / ЛМ КП                          | 260,01                   | 0,94              | 62,41                          | С     |
| 16. | Івано-Франківський монтажно-заготів. з-д | 0,15                     | 0,00054           | 100,00                         | С     |

|    |                               |           |         |        |   |
|----|-------------------------------|-----------|---------|--------|---|
| 17 | Перша приватна browарня       | 0,13      | 0,00047 | 100,00 | С |
| 18 | Івано-Франківська 15 ОСББ     | 0,12      | 0,00043 | 100,00 | С |
| 19 | Івано-Франківськoбленерго/ПАТ | 0,02      | 0,00007 | 100,00 | С |
|    | Всього                        | 27 526,93 | 100,00  | -      | - |

*Джерело: розробка автора*

Виконаний розподіл по групах ABC дозволяє розробити для ТОВ «КАРПАТИ ІВ» стандарти обслуговування. Маючи за головну мету стимулювання збуту послуг, розроблені стандарти обслуговування дозволять компанії втримати існуючих замовників та покращать їх мотивацію більш суттєвих обсягів закупівлі послуг ТОВ «КАРПАТИ ІВ» та замовлення послуг спецтехніки.

Стандарти обслуговування ТОВ «КАРПАТИ ІВ» мають гарантувати замовникам не лише отримання якісного послуг але й одночасно одержання певного переліку преференцій. Стандарти обслуговування передбачають певні преференції по терміну та формі оплати замовлення, а також гарантують комплектність та наявність замовлення. Розроблення та дотримання задекларовані стандарти обслуговування замовників ТОВ «КАРПАТИ ІВ» стануть основою їх лояльності до компанії.

Розроблені на основі ABC-аналізу стандарти обслуговування замовників (юридичних осіб) ТОВ «КАРПАТИ ІВ» в категорії «середній та малий бізнес» показано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендовані стандарти обслуговування замовників ТОВ «КАРПАТИ ІВ»

| Група | Рівень обслуговування | Розмір знижки, % | Комплектність | Форма оплати            | Доставка   |
|-------|-----------------------|------------------|---------------|-------------------------|------------|
| А     | 98,0 %                | 18               | 95-98%        | Відтермінування 60 днів | до 24 год. |
| В     | 84,1 %                | 12               | 80-95%        | Відтермінування 30 днів | до 48 год. |
| С     | стандарт              | 10               | 75-80%        | Відтермінування 10 днів | до 48 год. |
|       |                       |                  |               | Передплата              | до 24 год. |

*Джерело: розробка автора*

Для категорії замовників ТОВ «КАРПАТИ ІВ» «приватні особи», частка доходу яких становить 35,04% у загальному обсязі (без врахування компаній-забудовників) закупівель послуг та обсягах послуг штукатурки 2024р. необхідно запровадити програму лояльності. При цьому використати функціонал сайту ТОВ «КАРПАТИ ІВ» - наявної там опції «особистий кабінет клієнта». Запропонована програма лояльності містить всі наявні та можливі пропозиції ТОВ «КАРПАТИ ІВ», які взаємоузгоджені між собою та представляють універсальну стратегію продажу послуг, сипучих матеріалів та надання послуг штукатурки для категорії замовників «приватні особи».

Рекомендована пропозиція щодо стратегію продажу продукції та надання послуг ТОВ «КАРПАТИ ІВ» категорії замовників «приватні особи» представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рекомендована пропозиція щодо стратегію продажу продукції та надання послуг ТОВ «КАРПАТИ ІВ» категорії замовників «приватні особи»

| Вид                                                               | Характеристика                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вартість доставки залежить від об'єму і ваги товарів, та відстані | 699 грн. за доставку замовлення сипучих матеріалів вагою до 3000 кг, об'ємом до 18 м³.<br>доставка послуг по м. Івано-Франківськ безкоштовно |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регіони доставки                                    | м. Івано-Франківськ<br>Область<br>західний регіон                                                                                                                                                                                               |
| Знижки та пропозиції                                | до 7% відсотків знижки на сипучі матеріали за умови закупівлі послуг та навпаки<br>персональні знижки із зростанням обсягів закупівлі<br>впродовж календарного року в межах системи «граничних знижок»                                          |
| Особистий кабінет клієнта на сайті ТОВ «КАРПАТИ ІВ» | відслідковування стану замовлення в реальному часі.<br>перегляд історії покупок та економії на них.                                                                                                                                             |
| Час доставки                                        | виконання доставок: 24/7<br>протягом 6 год., якщо замовлення оформлено по передплаті.<br>інакше - наступного дня з 9:00.                                                                                                                        |
| Товари за передплатою                               | замовлення сипучих матеріалів вартістю понад 7000 грн.<br>50% по передплаті, решта 50% при отриманні.                                                                                                                                           |
| Послуги спецтехніки                                 | по м. Івано-Франківськ оплата мінімального часу роботи техніки – без врахування доїзду.<br>по області та інших обл. – на третє замовлення надається знижка 50% на доїзд техніки.<br>вантажники (вартість залежать від ваги, об'єму замовлення). |

*Джерело: розробка автора*

Окремо слід зауважити, що забезпечення лояльності замовників досягається у випадку створення умов, що мотивують їх до збільшення обсягу закупівлі та повторного звернення у компанію. Створити такі умови компанія може, використовуючи маркетингові інструменти мотивування замовників. В умовах жорсткої конкуренції на ринку будматеріалів, послуг та розчинів зокрема, (як в принципі і оренди спецтехніки) істотним пріоритетом маркетингової діяльності операторів ринку є формування стійких відносин із замовниками, інакше кажучи спроможність компанії забезпечити лояльність своїх клієнтів. Вагомим чинником при формуванні цієї лояльності є

Слід зауважити, що комерційні комунікації ТОВ «КАРПАТИ ІВ» мають змінюватися з переконливого просування, яке дратує велику кількість

споживачів, на більш ефективний інструмент доведення потрібної інформації клієнту найбільш зручним та доступним способом.

Окремо слід рекомендувати ТОВ «КАРПАТИ ІВ» приймати участь у сфері держаних замовлень, оскільки виробничий потенціал компанії дозволяє їй стати активним гравцем на платформі «Prozorro». Участь у державних замовленнях дозволить ТОВ «КАРПАТИ ІВ» реалізувати свої конкурентні переваги (у випадку перемоги у тендерах на закупівлю послуг та оренду спецтехніки).

Для більш вигірної позиції ТОВ «КАРПАТИ ІВ» в системі держзакупівель компанія має усі конкурентні переваги: високу якість послуг та широкий перелік послуг штукатурки; репутацію компанії як надійного підрядника; прийнятну ціну послуг та послуг надання спецтехніки; наявність виробничих потужностей, оборотних активів, кадрів; наявність потенціалу розроблення нових видів послуг.

Але, не варто орієнтуватися тільки на факт існування конкурентних переваг, в даний час велике значення має комунікативна складова маркетингової діяльності, що передбачає взаємодію з органами влади, місцевими проектними організаціями, місцевою громадою, фінансовими установами.

Оцінка ефективності маркетингових комунікацій, здійснена з використанням економетричної моделі, підтвердила сильний позитивний зв'язок між витратами на рекламу в Інтернеті та чистим доходом підприємства (коефіцієнт кореляції  $r = 0,92$ ). Це свідчить про доцільність збільшення інвестицій у digital-маркетинг за рахунок скорочення неефективних каналів реклами.

Таким чином, запропоновані зміни у збутовій політиці є логічною відповіддю на виклики зовнішнього середовища та орієнтовані на посилення ринкових позицій компанії, забезпечення гнучкості, оптимізацію витрат і довгострокову фінансову стабільність ТОВ «КАРПАТИ ІВ».

### **3.3. Розроблення заходів щодо реалізації обраної стратегії розвитку підприємства**

Рекламна стратегія задає інформаційну суть рекламного звертання, а рекламна ідея наділяє її в цікаву форму. Отже, рекламна стратегія підприємства ТОВ «КАРПАТИ ІВ» - це підтримування прихильності споживачів та поліпшення позицій серед основних конкурентів[13].

Елементи рекламної стратегії підприємства ТОВ «КАРПАТИ ІВ»:

1. Аналіз маркетингової ситуації
2. Визначення цілей реклами
3. Визначення цільової аудиторії
4. Визначення рекламної стратегії. Розробка реклами та образу
5. Визначення розміру рекламного бюджету
6. Вибір засобів розповсюдження реклами. Медіа-планування
7. Розробка рекламного бюджету
8. Складання плану рекламної кампанії
9. Розробка рекламних продуктів
10. Попереднє тестування
11. Виготовлення і розміщення продуктів
12. Оцінка результатів рекламної кампанії

Цільова аудиторія рекламної кампанії ТОВ «КАРПАТИ ІВ» включає як фізичних, так і юридичних осіб.

Розробка ефективного рекламного бюджету підприємства потребує врахування специфіки його діяльності, всіх центрів прибутку та актуальних тенденцій розвитку компанії.

Після оцінки доступних засобів реклами було прийнято рішення використовувати такі методи просування, як реклама в пресі, на телебаченні та зовнішня реклама.

Одним з важливих аспектів формування іміджу підприємства є престижна реклама. Вона повинна бути ретельно продумана до найменших деталей, оскільки створює образ компанії в свідомості потенційних клієнтів. Одним із ефективних інструментів престижної реклами є виготовлення календарів з рекламою підприємства.

При формуванні комплексу просування товару використання лише реклами та стимулювання збуту є недостатнім, оскільки реклама надає лише інформацію, а стимулювання збуту забезпечує короткочасне збільшення обсягів продажу. Для підвищення ефективності реклами необхідно створити сприятливий фон, що підвищить сприйняття рекламного повідомлення та його престижність. У цьому контексті важливим інструментом є застосування «паблік рілейшнз» заходів.

Для безкоштовного поширення повідомлень про свою роботу підприємству необхідні певні події, які б були значимими і попадали в місцеві ЗМІ. З цією метою можна згадати про дату існування і при необхідності заокруглити до ювілейної цифри. При святкуванні ювілею організувати медіатур, тобто збір представників преси, телебачення на завод. Прес-тур (медіатур) – маркетинговий та / або піар-захід (або серія таких) для працівників ЗМІ,



що проводиться у випадках, коли є структура, зацікавлена в просуванні того чи іншого продукту.

Іноді саме цей захід генерує інтерес журналістів до продукту (яким може бути не тільки щось матеріальне, а й регіон країни або галузь) і перетворюється в інформаційний привід для репортажів і статей. Тому слід провести екскурсії, познайомити з технологією виробництва, розповісти про саме підприємство, як воно виживає в складних умовах вітчизняної економіки, пригостити журналістів і обов'язково розповісти про високий рівень якості продукції.

Для закріплення образу необхідна спонсорська робота. Для цього рекомендується використати молодіжно-студентський напрямок. В містах Західної України відбувається багато молодіжних заходів. ТОВ «КАРПАТИ ІВ» може взяти участь у спонсорстві ігор – КВК, крім того брати традиційну спонсорську участь у святкуванні дня міста, дня студента та інших місцевих свят. Над цим підприємству варто задуматись та по можливості збільшити бюджет на комунікаційні заходи.

Комплекс маркетингових заходів ТОВ «КАРПАТИ ІВ» у вигляді діаграми Ганта представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Комплекс маркетингових заходів ТОВ «КАРПАТИ ІВ» у вигляді  
діаграми Ганта

| №   | Захід                      | Термін |       |          |         |         |         |
|-----|----------------------------|--------|-------|----------|---------|---------|---------|
|     |                            | січень | лютий | березень | квітень | травень | червень |
| 1   | Реклама на телебаченні     |        |       |          |         |         |         |
| 1.1 | Розробка технічних завдань |        |       |          |         |         |         |
| 1.2 | Пошук та підбір виконавця  |        |       |          |         |         |         |
| 1.3 | Бюджет                     |        |       |          |         |         |         |

|     |                                         |  |  |  |  |  |  |
|-----|-----------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 1.4 | Узгодження                              |  |  |  |  |  |  |
| 1.5 | Реалізація                              |  |  |  |  |  |  |
| 1.6 | Оцінка результатів                      |  |  |  |  |  |  |
| 2   | Престижна реклама<br>(календарі)        |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 | Розробка технічних<br>завдань           |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 | Пошук та підбір виконавця               |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 | Бюджет                                  |  |  |  |  |  |  |
| 2.4 | Узгодження                              |  |  |  |  |  |  |
| 2.5 | Реалізація                              |  |  |  |  |  |  |
| 2.6 | Оцінка результатів                      |  |  |  |  |  |  |
| 3   | Паблік рілейшнз (прес-тур<br>до Ювілею) |  |  |  |  |  |  |
| 3.1 | Розробка технічних<br>завдань           |  |  |  |  |  |  |
| 3.2 | Пошук та підбір виконавця               |  |  |  |  |  |  |
| 3.3 | Бюджет                                  |  |  |  |  |  |  |
| 3.4 | Узгодження                              |  |  |  |  |  |  |
| 3.5 | Реалізація                              |  |  |  |  |  |  |
| 3.6 | Оцінка результатів                      |  |  |  |  |  |  |
| 4   | Спонсорська робота                      |  |  |  |  |  |  |
| 4.1 | Розробка технічних<br>завдань           |  |  |  |  |  |  |
| 4.2 | Пошук та підбір виконавця               |  |  |  |  |  |  |
| 4.3 | Бюджет                                  |  |  |  |  |  |  |
| 4.4 | Узгодження                              |  |  |  |  |  |  |
| 4.5 | Реалізація                              |  |  |  |  |  |  |
| 4.6 | Оцінка результатів                      |  |  |  |  |  |  |

Отже, з усього викладеного слід відзначити, що розробка рекламної компанії прямо залежить від цілей, які перед нею ставлять, а також повинна ґрунтуватись на результатах маркетингових досліджень. Тому правильно

визначені споживчі мотивації впливатимуть на подальший успіх реалізації рекламної компанії та економічний ефект, що очікується від її проведення.

Важливою складовою контролю за системою заходів просування є оцінка комунікаційного ефекту. Цей ефект визначається шляхом опитування споживачів, що дозволяє отримати інформацію на кілька ключових питань: скільки осіб звернуло увагу на проведені рекламні та стимулюючі акції, чи запам'ятали вони їх, як вони оцінюють ці заходи та яке у них сприйняття товару.

Розробка ефективного рекламного бюджету для ТОВ «КАРПАТИ ІВ» вимагає ретельного врахування специфіки діяльності компанії, її центрів прибутку та основних тенденцій розвитку.

Основною метою рекламного бюджету підприємства є створення рекламної кампанії, яка забезпечить максимальне охоплення ринку, підвищуючи впізнаваність і популярність послуг компанії.

План заходів щодо просування продукції наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

План заходів щодо просування продукції

| № | Захід                                | Сума, грн |
|---|--------------------------------------|-----------|
| 1 | Реклама на телебаченні               | 100000    |
| 2 | Престижна реклама (календарі)        | 5000      |
| 3 | Паблік рілейшнз (прес-тур до Ювілею) | 3000      |
| 4 | Спонсорська робота                   | 20000     |

Пропоновані заходи з покращення рекламної діяльності ТОВ «КАРПАТИ ІВ» пропонуються для проведення на протязі одного року, після цього необхідно провести оцінку ефективності рекламної діяльності та в разі необхідності внести корективи.

Складемо підсумковий кошторис витрат ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на проведення передрекламних маркетингових досліджень (див. таблицю 3.8).

Таблиця 3.8

Кошторис витрат на проведення маркетингових досліджень

| № п/п | Стаття витрат                                          | Сума, грн. |
|-------|--------------------------------------------------------|------------|
| 1     | Заробітна платня спеціалістів з маркетингу             | 24000      |
| 2     | Відрахування на соціальні потреби                      | 9120       |
| 3     | Оренда приміщення                                      | 3000       |
| 4     | Комунальні послуги                                     | 1500       |
| 5     | Оренда устаткування                                    | 1000       |
| 6     | Матеріали                                              | 100        |
| 7     | Затрати на оплату інтерв'юерів                         | 3000       |
| 8     | Затрати на отримання вторинної статистичної інформації | 500        |
| 9     | Вартість маркетингових досліджень                      | 42220      |

Як видно з даних таблиці, перше рішення – проводити дослідження за 42220 грн. чи не проводити. Є три альтернативні варіанти:

- замовляти дослідження у сторонньої фірми;
- робити дослідження власними силами;
- втрачені вигоди.

Наступним нашим кроком буде прогнозування ефективності від впроваджених пропозицій по вдосконаленню проведення маркетингових досліджень. З цього приводу нами було опитано 5 експертів з приводу ефекту пропозицій впроваджувати вдосконалення у маркетингових дослідженнях чи ні, та чи проводити дослідження власними силами чи замовляти дослідження у сторонньої фірми. Експертами було обрано керівників із відділів ТОВ «КАРПАТИ ІВ», а саме: бухгалтерії, кадрів, маркетингу, збуту та фінансів. Компетентність експертів рівна, тому вагомості їх оцінок теж рівні. В ході опитування були отримані такі результати:

Таблиця 3.9

## Результати опитування експертів

| Експерти  | Прогноз економічного ефекту від пропозицій |              |               | Середньозважене значення |              |               |
|-----------|--------------------------------------------|--------------|---------------|--------------------------|--------------|---------------|
|           | оптимістичний                              | реалістичний | песимістичний | оптимістичний            | реалістичний | песимістичний |
| Експерт 1 | 45000                                      | 40000        | 20000         | 43000                    | 34000        | 23800         |
| Експерт 2 | 48000                                      | 30000        | 19000         |                          |              |               |
| Експерт 3 | 57000                                      | 45000        | 35000         |                          |              |               |
| Експерт 4 | 32000                                      | 25000        | 25000         |                          |              |               |
| Експерт 5 | 33000                                      | 30000        | 20000         |                          |              |               |

Отже, ефект від удосконалення процесу маркетингових досліджень поведінки покупців для ТОВ «КАРПАТИ ІВ» виявилося економічно ефективним і принесло підприємству незначний прибуток.

Основними положеннями пропонованої рекламної стратегії підприємству ТОВ «КАРПАТИ ІВ» є:

1. Успіх рекламної стратегії ТОВ «КАРПАТИ ІВ» на розкрутку може бути забезпечений тільки в разі ефективного поєднання:

- оперативної реклами: презентації, свята і пам'ятні дати і т.д;
- інформації про нові види товарів і послуг;
- забезпечення інформативності реклами (у даний час в світі все більше значення надається інформативності реклами в порівнянні з її декоративністю).

2. Реклама комплексу товарів і послуг, пропонованих підприємством ТОВ «КАРПАТИ ІВ», повинна бути орієнтована на утримання і закріплення вже наявних клієнтів і на залучення нових;

3. Реклама повинна бути спрямована на підтримання престижу;

4. Прийняття рішення щодо розміщення рекламної продукції в засобах масової інформації повинно ґрунтуватися на аналізі ефективності реклами в них, а також даних маркетингових досліджень;

5. Реклама повинна бути планомірною і регулярною. Розрізнені, епізодичні рекламні заходи неефективні навіть при високій якості реклами;

6. Вся реклама підприємства ТОВ «КАРПАТИ ІВ» повинна бути витримана у фірмовому стилі;

7. Особлива увага повинна приділятися рекламі на електронних носіях та в мережі Інтернет, що є самим сучасним і перспективним засобом реклами.

У межах реалізації стратегії розвитку підприємства особливої уваги заслуговує запровадження системи автоматизації розрахунків із замовниками, оскільки саме цей напрям є критичним для підвищення ефективності збутової діяльності ТОВ «КАРПАТИ ІВ». З огляду на розширення клієнтської бази, зростання обсягів послуг та необхідність оперативної обробки даних, впровадження цифрових інструментів автоматизованого виставлення рахунків, контролю оплат і формування звітності дозволить суттєво скоротити адміністративне навантаження, мінімізувати помилки, пов'язані з людським фактором, та підвищити якість обслуговування замовників.

Одним із оптимальних рішень для компанії є запровадження ERP-системи з інтегрованим модулем CRM та бухгалтерського обліку, яка дозволить автоматизувати процеси нарахування, відстеження оплати, формування комерційних пропозицій та виставлення рахунків-фактур. Така система також забезпечить автоматичну синхронізацію з банківськими сервісами та надасть менеджерам збуту можливість контролю дебіторської заборгованості в реальному часі. У випадку масових клієнтських звернень –

наприклад, під час сезонного піку – це дасть змогу уникнути затримок та хаосу у виставленні рахунків та підтвердженні оплат.

Крім того, інтеграція з онлайн-кабінетом клієнта на сайті дозволить кожному замовнику бачити історію замовлень, рахунки, строки оплати, доступні знижки та бонуси. Це посилить прозорість у взаєминах із клієнтами, зменшить кількість запитів до бухгалтерії та підвищить довіру до компанії. Для ТОВ «КАРПАТИ ІВ», яке прагне закріпитися на ринку в категорії «малий та середній бізнес», такий рівень сервісу стає конкурентною перевагою.

Також варто впровадити механізм автоматичного нарахування знижок згідно з програмами лояльності та АВС-аналізом. Це дозволить системно обслуговувати замовників відповідно до затверджених стандартів, автоматично застосовуючи відповідні фінансові умови в рахунках – наприклад, для групи «А» передбачити автоматичне відтермінування платежу на 60 днів із фіксованою знижкою 18%.

Таким чином, впровадження автоматизованої системи розрахунків є не лише технічним нововведенням, а стратегічним кроком, спрямованим на покращення клієнтського сервісу, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та зміцнення позицій ТОВ «КАРПАТИ ІВ» в умовах високої конкуренції.

## ВИСНОВОК

Значну увагу було приділено оцінці стратегічного розвитку компанії. Було встановлено, що ТОВ «КАРПАТИ ІВ» має проблеми, пов'язані з недостатньою фінансовою стійкістю, нестабільним потоком замовлень та зниженням конкурентних позицій на ринку. Ключовими викликами є нерентабельність окремих напрямів діяльності, високі операційні витрати, нестача інвестицій та складнощі у залученні нових клієнтів.

Фінансовий аналіз продемонстрував наявність проблем із ліквідністю, нестабільність грошових потоків та залежність від окремих великих замовників. Для покращення ситуації доцільно розглянути можливості залучення зовнішнього фінансування, участі у державних тендерах, пошуку стратегічних партнерів та інвесторів.

Оцінка внутрішнього середовища засвідчила, що підприємство має чітку організаційну структуру, достатній кадровий ресурс і можливості для подальшого розвитку без необхідності значного розширення матеріальної бази. Проте результати фінансового аналізу вказали на низький рівень фінансової стійкості, значну залежність від короткострокових зобов'язань та обмежену маневреність власного капіталу, що потребує вжиття відповідних стабілізаційних заходів.

В умовах економічної нестабільності, спричиненої військовою агресією, підприємству недоцільно інвестувати в розширення основних фондів. Натомість було обгрунтовано доцільність зміни збутової політики, яка передбачає акцент на сегмент «середнього та малого бізнесу» — юридичних осіб, що забезпечують стабільні обсяги закупівель, менш чутливі до сезонних коливань ринку та дозволяють зменшити ризики залежності від кількох великих замовників.



Використання ABC-аналізу дозволило класифікувати клієнтів за обсягами закупівель і розробити стандарти обслуговування для кожної групи. Це забезпечить індивідуалізований підхід, збереження лояльних замовників і підвищення загальної ефективності роботи з клієнтами. Також було запропоновано впровадження програми лояльності для приватних осіб, що дозволить активізувати роздрібний сегмент.

Окрему увагу приділено впровадженню автоматизованої системи розрахунків, яка спростить облік, прискорить фінансові операції з клієнтами, усуне помилки та підвищить прозорість бізнес-процесів. Це стане важливою складовою підвищення операційної ефективності та довіри до компанії з боку споживачів.

Крім того, побудована економетрична модель довела наявність прямого зв'язку між витратами на рекламу в інтернеті та чистим доходом підприємства, що дозволяє обґрунтовано планувати маркетинговий бюджет і зосередити зусилля саме на цифрових каналах просування. Також доцільною є участь у державних тендерах, що дозволить задіяти повною мірою наявний потенціал підприємства та вийти на нові сегменти ринку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що реалізація запропонованої стратегії розвитку підприємства на основі вдосконалення збутової політики, зміцнення взаємин із клієнтами, підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів і цільового маркетингу дозволить ТОВ «КАРПАТИ ІВ» не лише адаптуватися до сучасних ринкових умов, але й забезпечити довгострокове зростання, підвищити конкурентоспроможність і досягти стабільного фінансового становища.

Окрім удосконалення збутової політики, ТОВ «КАРПАТИ ІВ» стикається з потребою перегляду й удосконалення своєї рекламної стратегії.

Проведений аналіз поточної рекламної діяльності підприємства засвідчив, що наявні методи просування, хоч і мають певну ефективність, потребують актуалізації з урахуванням сучасних комунікаційних трендів, зміни поведінки цільової аудиторії та економічної ситуації.

Таким чином, зміни у рекламній стратегії не є лише технічними оновленнями окремих інструментів просування — це системне вдосконалення всієї комунікаційної політики, орієнтоване на зростання впізнаваності бренду, укріплення емоційного зв'язку з клієнтами та формування довгострокової конкурентної переваги. Впровадження нових підходів у поєднанні з контролем ефективності дозволить підприємству адаптуватися до ринкових викликів та забезпечити стале зростання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 41073955 – ТОВ КАРПАТИ ІВ. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/41073955> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Авінаш К., Діксіт Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії: посібник з теорії гри в житті та бізнесі. / Авінаш К., Діксіт Баррі Дж. Нейлбафф. – Видавництво Старого Лева, 2019. – 616 с.
3. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник ТНЕУ*. 2014. № 2. С. 12–19.
4. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № (12). С. 6–13.
5. Білорус Т., Зінченко С. Формування стратегії розвитку бренду роботодавця організації на основі динамічного SPACE-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-28>
6. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 599–603.
7. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений*. 2019. №11. С.455-458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf> (дата звернення: 01.04.2025)
8. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 54–62.

9. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини і світове господарство*. 2019. Вип. 28, ч. 1. С. 62–68.
10. Брінь П.В., Прохоренко О.В., Васильченко М.С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С.103–106.
11. Бровкова, О. Г. Стратегічний менеджмент. / О. Г. Бровкова. – К. : 2016. – 224 с.
12. Будник М. Стратегічне управління. / М. Будник. – К.: Кондор, 2019. – 292 с.
13. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика — інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 61–68. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.1.61 (дата звернення: 08.04.2025).
14. Грибик І. І., Смолінська Н. В. [Аналіз етапів та еволюція інструментів менеджменту якості: вітчизняний та зарубіжний досвід](#). *Наукові перспективи*. 2022. № 2 (20). С. 239–252.
15. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 440 с.
16. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2014\\_11\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23) (дата звернення: 05.05.2025).

17. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
18. Книга «Маркетингові війни». URL: <https://nashformat.ua/products/marketyngovi-vijny-915718?srsltid=AfmBOopQ9moR-ysWessvQDcvSvusSzbGfhoEiKzHjKz2iboniy5W3Gsk> (дата звернення: 25.11.2024).
19. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41) (дата звернення: 05.05.2025).
20. Ковалевська А. В. Стратегія підприємства: навч. посібник у тестах. / А. В. Ковалевська, В. Б. Родченко, Ю. Ю. Леонт'єва; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 282 с.
21. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: практикум / О. І. Ковтун. – К. : Ліра-К, 2014. – 308 с.
22. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20) (дата звернення: 05.05.2025).
23. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.
24. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №24 (2). С. 114-118.



25. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81) (дата звернення: 05.05.2025).

26. МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/Ковальчук%20О.В/page11.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Ковальчук%20О.В/page11.html) (дата звернення: 19.03.2025).

27. Нижник А.Ю. Формування конкурентних переваг підприємства: сутність та методичні підходи до оцінювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 11, 2016. С. 446-449.

28. П'ятницька Г.Т. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/954/1/25.pdf>. (дата звернення: 15.04.2025).

29. Петрович Й.М., Прокопишин – Рашкевич Л.М., Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. Т.4, №1. С. 188-194.

30. Петровська І.П. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. № 16. С. 86–92.

31. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15) (дата звернення: 05.05.2025).

32. Румельт Річард. Гарна стратегія. Погана стратегія. / Р. Румельт. – Фабула, 2019. – 324 с.
33. Стратегія як компроміси за М.Портером, дисципліна та фокус. LibreTexts - Ukrayinska. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Б%](https://ukrayinska.libretexts.org/Б%20) (дата звернення: 19.03.2025).
34. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
35. Суханова, А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, 2020. (26). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-26-62>. (дата звернення: 16.04.2025).
36. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ | А П Румянцев | Ефективна економіка №5 2011. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=564> (дата звернення: 10.03.2024).
37. ТОВ "КАРПАТИ ІВ" 41073955. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/41073955/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41073955/) (дата звернення: 05.05.2025).
38. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗЕ ЯРД". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=45593514#express-universal-file> (дата звернення: 01.05.2025).

39. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.
40. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА. Конференції Державного університету «Житомирська політехніка». URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення: 15.03.2024).
41. Харкава Ю.П. Конкурентні переваги підприємства. *Перспективні напрямки наукової думки*. Том 3. 2018. С. 66-70.
42. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24) (дата звернення: 05.05.2025).
43. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: (дата звернення: 27.04.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.9.37](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.37)
44. Чухрай Н.І., Кулиняк І.Я., Глянцева О.І. Методичні підходи щодо обґрунтування заходів із покращання використання складових потенціалу промислових підприємств . *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 233-247.



## ДОДАТКИ

