

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування конкурентної стратегії діяльності підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.024201.04.25.00

Виконав здобувач 2 курсу група ПТКЛМ-24

Шифр



Андрій ГУДИМ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон. наук, доцент


Науковий ступінь, наукове звання



Наталія ТАНАСІЄНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент

Посада



Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі



Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Освітній рівень другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Назва освітньої програми: «Підприємництво, торгівля та комерційна логістика»
Вид освітньої програми: освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної
теорії, підприємництва та
торгівлі

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ 
“15” 09 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Гудима Андрія Геннадійовича

(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Формування конкурентної стратегії діяльності підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

керівник роботи Танасієнко Н.П., кандидат економічних наук, доцент

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

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 16.12.2025р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, літературні джерела за темою роботи, періодичні видання щодо господарської діяльності підприємств, звіти підприємства, результати соціологічних досліджень та власних спостережень, матеріали переддипломної практики.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

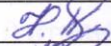


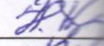

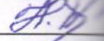
1. Теоретико-методичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства.

2. Аналіз фінансово-господарського стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та оцінка його стратегічної позиції. 3. Напрями формування та реалізації конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Висновки. Перелік джерел посилання. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Ієрархічна структура стратегій за І. Ансоффом; Система конкурентних стратегій підприємства; Ключові стратегії адаптації бізнесу; Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку підприємства протягом 2022-2024 років; Собівартість реалізованої продукції підприємства протягом 2022-2024 років; Середньорічна вартість основних та оборотних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2022-2024 років; Фонд оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки; Структура операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в 2024 році; Показники впливу зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Танасієнко Н.П., доцент		
II	Танасієнко Н.П., доцент		
III	Танасієнко Н.П., доцент		

7. Дата видачі завдання 05.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

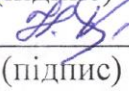
№ з/п	Назва етапу (розділу) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапу роботи	Примітки
1	Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми	до 01.10.2025	Виконав
2	Визначення теоретико-методичних засад дослідження. З'ясування актуальності проблеми. Оформлення вступу кваліфікаційної роботи	до 15.10.2025	Виконав
3	I Теоретико-методичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства	до 25.10.2025	Виконав
4	II Аналіз фінансово-господарського стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та оцінка його стратегічної позиції	до 15.11.2025	Виконав
5	III Напрями формування та реалізації конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	до 30.11.2025	Виконав
6	Загальні висновки	до 10.12.2025	Виконав
7	Оформлення кваліфікаційної роботи	до 15.12.2025	Виконав
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.12.2025	Виконав
9	Захист кваліфікаційної роботи (відповідно графіку)	з 22.12.2025	Виконав

Здобувач


(підпис)

Андрій ГУДИМ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


(підпис)

Наталія ТАНАСІЄНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційної роботи

Формування конкурентної стратегії діяльності підприємства (на прикладі
ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

здобувача гр. ПТКЛМ-24 Гудима А.Г.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Танасієнко Н.П.

Загальний обсяг роботи 90 сторінок, з них 85 сторінок основного тексту, 32 таблиці, 9 рисунків, 6 додатків, 60 джерел посилання.

Перелік ключових слів: стратегія підприємства, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна позиція, адаптивно-фокусована стратегія.

В першому розділі кваліфікаційної роботи викладені теоретико-методичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства.

У другому розділі проаналізовано фінансово-господарський стан ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки та здійснено оцінку його стратегічної позиції.

У третьому розділі обґрунтовано вибір конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та запропоновано заходи з посилення конкурентних позицій підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні та систематизації теоретико-методичних підходів до формування конкурентних стратегій підприємств, розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення та впровадження конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отримані результати у вигляді пропозицій запроваджені в діяльність ДТВ «Хмельницькзалізобетон».

12.12.2025
Дата


Підпис

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності та ризику	9
1.2 Класифікація конкурентних стратегій підприємства та їх адаптація в умовах війни	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства	27
Висновки до першого розділу	32
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ	35
2.1 Аналіз ринку залізобетонних виробів в Україні та позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	35
2.2 Характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та аналіз основних техніко-економічних показників	39
2.3 Аналіз фінансових показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	52
Висновки до другого розділу	61
3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	64
3.1 Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства з урахуванням конкурентного середовища	64
3.2 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	73
3.3 Заходи з посилення конкурентних позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у межах адаптивно-фокусованої стратегії	76
Висновки до третього розділу	81
ВИСНОВКИ	83
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	86
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Проблема конкурентоспроможності підприємств України в умовах воєнного стану набуває особливої наукової та практичної значущості, оскільки збройна агресія спричинила системні та безпрецедентні виклики для національної економіки. Активні бойові дії зумовили масштабні руйнування виробничої й логістичної інфраструктури, втрату матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також суттєве порушення сформованих господарських зв'язків та бізнес-процесів. Унаслідок цього значна частина підприємств була вимушена скоротити обсяги діяльності, тимчасово її призупинити або повністю припинити функціонування.

За таких умов питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств України набуває особливої актуальності, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, що об'єктивно зумовлює необхідність наукового обґрунтування та розроблення нових підходів до формування стратегій управління підприємствами, орієнтованих на підвищення їхньої адаптивності, стійкості та здатності ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та ризиків, характерних для воєнного періоду.

Теоретичне підґрунтя дослідження проблем формування конкурентних стратегій підприємств визначено на основі наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема І. Ансоффа [40,41], Дж. Барні [42,43], П. Друкера [45], Ю. Іванова [14], Г. Кіндрацької, Ф. Котлера [51,52], Дж. Майєра, М. Портера [30], А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, З. Шершньової [38] та інших, у яких розкрито сутність конкурентоспроможності, стратегічного управління та механізмів формування конкурентних переваг підприємств.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування підходів до вибору, формування та впровадження конкурентних стратегій розвитку підприємства, а також розроблення на цій основі практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- проаналізувати та систематизувати основні підходи до трактування дефініцій «стратегія», «конкурентна стратегія»;
- узагальнити функції та визначити принципи розробки конкурентної стратегії;
- дослідити поетапний характер процесу формування конкурентної стратегії;
- проаналізувати ринок залізобетонних виробів в Україні та позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки;
- визначити вплив факторів зовнішнього середовища, виявити сильні і слабкі сторони діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- запропонувати заходи з посилення конкурентних позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Об'єктом дослідження є процес розроблення та реалізації конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо вибору, формування, удосконалення й впровадження конкурентних стратегій управління підприємством в умовах нестабільного та високоризикового зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на загальнотеоретичному осмисленні наукового доробку вітчизняних і зарубіжних учених з дослідження проблем конкурентоспроможності підприємств та формування стратегій їх розвитку. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень і підходів до стратегічного управління; індукцію та дедукцію – для формування наукових висновків; системний підхід –

для комплексного дослідження діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; економіко-статистичні методи – для оцінювання показників фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності підприємства; порівняльний аналіз – для зіставлення динаміки показників у часовому та просторовому вимірах; PEST-аналіз, SWOT- та SNW-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища; графічні та табличні методи – для наочного подання результатів дослідження. Застосування зазначених методів забезпечило обґрунтованість отриманих результатів і сформульованих практичних рекомендацій.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам формування конкурентних стратегій підприємств та стратегічного управління, а також матеріали науково-практичних конференцій. У ході дослідження використано чинні нормативно-правові акти, офіційні статистичні дані та фінансово-облікову звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні та систематизації теоретико-методичних підходів до формування конкурентних стратегій підприємств, розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення та впровадження конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Апробація результатів дослідження кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення і результати дослідження доповідалися на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії, моделі і технології управління економічними системами» SMTESM-2025, 11 грудня 2025 року, м.Хмельницький.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання, що налічує 60 найменувань, 6 додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 85 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 32 таблиці, 9 рисунків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності та ризику

Поняття «стратегія» походить від грецького слова strategy (stratos – військо і ago – веду). Спочатку цей термін означав мистецтво ведення війни та організацію військових сил для досягнення перемоги, згодом поняття стало застосовуватись у сфері управління та економіки і позначати систему цілеспрямованих дій і рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей організації.

У подальшому розвиток теорії стратегічного управління зумовив розширення змісту дефініції «стратегія» та її тісний зв'язок із ринковим середовищем функціонування підприємств. В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання відбувається за постійної конкуренції, яка проявляється у суперництві між підприємствами за ресурси, споживачів і ринкові позиції. Саме конкурентне середовище визначає необхідність не лише формування загальної стратегії розвитку, а й цілеспрямованого вибору напрямів поведінки, що забезпечують переваги над іншими учасниками ринку.

У цьому контексті ключового значення набуває категорія конкурентоспроможності, яка відображає здатність підприємства ефективніше за конкурентів задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі результати діяльності в довгостроковій перспективі. Рівень конкурентоспроможності підприємства є результатом поєднання його ресурсного потенціалу, управлінських рішень, інноваційної активності та ступеня узгодженості діяльності підприємства з вимогами ринку.

Відповідно, конкурентна стратегія виступає як складова загальної стратегії розвитку підприємства і визначає систему узгоджених управлінських рішень та дій, спрямованих на формування й утримання стійких конкурентних переваг. Її формування передбачає врахування особливостей конкурентного середовища,

сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечити ефективну позицію на ринку та досягнення стратегічних цілей розвитку.

У наукових дослідженнях проблема формування конкурентної стратегії підприємства посідає одне з ключових місць. Проте, не має однозначного трактування дефініції «конкурентна стратегія» у дослідженнях вітчизняних науковців. Так, у працях Ю.Б. Іванова [14] та І.В. Сухої [35] конкурентна стратегія направлена на створення стійкої позиції на ринку. І.І. Божидай [2] визначає конкурентну стратегію як інструмент формування стійких конкурентних переваг, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства. На його думку, конкурентна стратегія є ядром стратегічного управління, оскільки саме вона поєднує стратегічні цілі з ресурсними можливостями підприємства.

Схожій позиції дотримується А.О. Єпіфанов [11], який підкреслює, що конкурентна стратегія визначає механізми реалізації загальної стратегії підприємства на ринку та забезпечує узгодженість між корпоративним і функціональним рівнями управління. В умовах нестабільності економічного середовища її роль посилюється, оскільки вона виступає інструментом мінімізації стратегічних ризиків.

Дослідження А. Золотаревського [13] та О. Кузьмака [18] підтверджують, що стратегія розвитку визначається як сукупність заходів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що стратегія розвитку підприємства – це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, що формуються з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та умов зовнішнього середовища і спрямовуються на досягнення довгострокових цілей.

Аналіз наукових джерел [30, 40, 42, 43, 54, 55, 56, 57, 60] дає можливість систематизувати основні підходи до трактування конкурентної стратегії, які сформувався в межах різних наукових шкіл і концепцій.

Позиційний (структурно-галузевий) підхід, започаткований працями М. Портера [30], ґрунтується на аналізі зовнішнього конкурентного середовища та

галузевої структури. Згідно даного підходу конкурентна стратегія трактується як вибір підприємством оптимальної позиції на ринку, що дозволяє протистояти конкурентним силам і забезпечувати вищий рівень прибутковості. Ключовими інструментами виступають моделі «п'яти сил конкуренції» та базових конкурентних стратегій.

Альтернативним є ресурсний підхід (Дж. Барні, Б. Вернерфельт) [42, 43, 60], відповідно до якого конкурентна стратегія формується на основі внутрішнього потенціалу підприємства: ресурсів, виробничих можливостей, кадрового складу. Відповідно до цього підходу конкурентна стратегія визначається як система рішень щодо формування, розвитку та використання унікальних ресурсів і ключових компетенцій, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними. Саме такі ресурси забезпечують стійкі конкурентні переваги в довгостроковому періоді.

Процесний підхід акцентує увагу на динаміці стратегічного управління. Згідно з його положеннями, конкурентна стратегія постає як безперервний процес прийняття управлінських рішень і адаптації до змін зовнішнього середовища. Значний внесок у розвиток цього підходу зробив Г. Мінцберг, який обґрунтував концепцію поєднання навмисних і емергентних стратегій. Відповідно до процесного підходу Г. Мінцберга [54, 55], конкурентна стратегія формується як поєднання запланованих і емергентних дій, що виникають у процесі адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

Системний підхід (І. Ансофф) [40, 41] розглядає конкурентну стратегію як інтегровану сукупність цілей, методів, інструментів та механізмів управління, що мають бути узгоджені як між собою, так і з загальною стратегією розвитку підприємства. У межах цього підходу особлива увага приділяється внутрішній логічній цілісності стратегічних рішень.

Особливістю інноваційно-орієнтованого підходу є розгляд конкурентної стратегії підприємства як інструменту забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі постійного впровадження інновацій, технологічного оновлення та формування інтелектуального капіталу. У межах даного підходу джерелом

конкурентоспроможності виступають не стільки наявні ресурси чи поточна ринкова позиція, скільки здатність підприємства до генерації, комерціалізації та масштабування інновацій.

Відповідно до концепції Й. Шумпетера [57], інноваційно-орієнтовані конкурентні стратегії реалізуються через системне впровадження продуктових, технологічних і організаційних інновацій, що забезпечують підприємству динамічні конкурентні переваги.

На відміну від традиційних підходів, інноваційно-орієнтований підхід акцентує увагу на динамічному характері конкурентних переваг, які мають тимчасову природу та потребують безперервного оновлення.

Конкурентна стратегія в цьому контексті передбачає активне використання результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, впровадження цифрових технологій, удосконалення бізнес-моделей та розвиток організаційної гнучкості.

У сучасних дослідженнях інноваційно-орієнтований підхід тісно пов'язується з концепціями відкритих інновацій, цифрової трансформації та сталого розвитку, що дозволяє підприємству формувати адаптивну та стійку конкурентну стратегію в умовах високої невизначеності.

Порівняльну характеристику підходів представлено в таблиці 1.1.

Конкурентна стратегія визначає довгостроковий напрям розвитку підприємства з позиції його ринкової поведінки та формує модель конкуренції з іншими суб'єктами господарювання.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до формування конкурентної стратегії

Підхід	Представники	Наукове трактування конкурентної стратегії	Джерело конкурентних переваг	Переваги підходу	Недоліки
Позиційний (структурно-галузевий)	М. Портер	Стратегія як інструмент вибору позиції в галузі та захисту від конкурентних сил	Галузева структура, бар'єри входу	Чіткий інструментарій аналізу	Недостатня увага до внутрішніх ресурсів
Ресурсний	Дж. Барні, Б. Вернерфельт	Стратегія як спосіб реалізації унікального ресурсного потенціалу	Унікальні ресурси та можливості	Орієнтація на довгострокові переваги	Обмежене врахування ринкової динаміки
Процесний	Г. Мінцберг	Стратегія як безперервний управлінський процес	Управлінські рішення та організаційне навчання	Висока адаптивність	Складність формалізації
Системний	І. Ансофф	Стратегія як інтегрована сукупність елементів управління	Узгодженість стратегічних рішень	Комплексність аналізу	Висока складність реалізації
Інноваційно-орієнтований	Й. Шумпетер	Стратегія як інструмент інноваційного розвитку підприємства	Інновації, технології, знання	Забезпечує проривні переваги	Підвищені ризики

Сформовано автором на основі [30, 40, 41, 42, 43, 54, 55, 56, 57, 60].

Функції конкурентних стратегій підприємства представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції конкурентних стратегій підприємства

Функція	Суть	Практичне значення для підприємства
Орієнтаційна	Визначає стратегічні пріоритети розвитку підприємства та напрями використання ресурсів	Допомагає визначити ключові цілі, пріоритети в інвестиціях, пріоритетні ринки та сегменти
Координаційна	Забезпечує узгодженість між різними функціональними стратегіями (маркетинг, виробництво, фінанси, HR)	Забезпечує єдність дій всіх підрозділів, запобігає конфліктам між функціональними напрямками
Адаптаційна	Сприяє пристосуванню підприємства до змін у зовнішньому середовищі (ринкових, економічних, технологічних, політичних)	Дозволяє швидко реагувати на ризики, нові можливості та зміни в поведінці конкурентів
Мотиваційна	Формує довгострокові орієнтири та стимули для управлінського персоналу	Сприяє залученню співробітників до реалізації стратегічних цілей та підвищує ефективність управління
Контрольна / оцінювальна	Спрямована на моніторинг реалізації стратегії та оцінку досягнення стратегічних цілей	Дає змогу своєчасно виявляти відхилення, коригувати дії та підвищувати ефективність стратегії
Інноваційна	Сприяє впровадженню нововведень та використанню конкурентних переваг підприємства	Спрямовує розвиток нових продуктів, послуг, технологій та бізнес-процесів, що зміцнюють позиції на ринку

Сформовано та доповнено автором на основі [6, 34].

Зазначимо, що в науковій літературі [6, 34] у більшості досліджень виділяють перші чотири функції, проте, на нашу думку, доцільно доповнити цей перелік ще контрольною/оцінювальною та інноваційною функціями, особливо для підприємств, які працюють в динамічному або кризовому середовищі (наприклад, в умовах війни, економічної нестабільності тощо).

Функції конкурентних стратегій забезпечують визначення пріоритетів розвитку, узгодження дій підрозділів, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, стимулювання персоналу та впровадження інновацій. Завдяки цьому суб'єкт господарювання отримує можливість ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі та підтримувати стійкі конкурентні переваги.

При розробці конкурентної стратегії варто враховувати головні принципи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Принципи розробки конкурентної стратегії підприємства

Принцип	Зміст	Практичне значення
Цілеспрямованість	Орієнтованість на досягнення конкретних стратегічних цілей	Забезпечує чітке визначення пріоритетів і стратегічних завдань
Системність	Урахування взаємозв'язків між окремими стратегіями підприємства	Дозволяє уникнути конфліктів між підрозділами та функціональними напрямками
Комплексність	Врахування всіх чинників, що впливають на розробку та реалізацію стратегії	Забезпечує цілісний підхід до стратегічного планування
Альтернативність	Можливість вибору з кількох варіантів конкурентної стратегії	Дозволяє обрати оптимальний варіант відповідно до ресурсів і ринкових умов
Гнучкість	Здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища	Підвищує адаптивність підприємства до криз, ринкових змін та нових можливостей
Реалістичність	Цілі мають бути досяжними з наявними ресурсами	Забезпечує практичну здійсненність стратегічних рішень
Ефективність	Досягнення поставлених цілей за умови оптимального використання ресурсів	Мінімізує витрати та підвищує результативність реалізації стратегії
Інноваційність	Використання нових ідей, технологій та методів для досягнення конкурентних переваг	Сприяє створенню унікальних продуктів, послуг та процесів
Сталість	Орієнтація на довгострокові результати та підтримання конкурентоспроможності	Забезпечує баланс між короткостроковими вигодами та довгостроковим розвитком
Прозорість	Зрозумілість цілей і методів їх досягнення для всіх рівнів управління	Підвищує координацію дій підрозділів та залучення персоналу

Сформовано автором на основі [10, 16, 19, 29].

Зазначимо, що принципи розробки конкурентної стратегії забезпечують системний, цілеспрямований та ефективний підхід до планування та реалізації стратегічних рішень. Їх дотримання забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни, досягати цілей, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентоспроможність.

В якості основних ресурсів, які визначають конкурентну стратегію, слід розглядати: технічні (виробниче устаткування, сировина, матеріали); технологічні (способи виготовлення продукції); кадрові (чисельність і кваліфікація кадрів та ін.); інформаційні (відомості про систему і зовнішнє середовище: об'єми аналізованої інформації, її достовірність, своєчасність); фінансові (величина і використання грошових коштів, фінансовий стан підприємства та ін.); організаційні (способи ухвалення рішень, які застосовуються, організація системи планування, контролю тощо); часові [9].

Обрання певної стратегії визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють масштаби діяльності підприємства, рівень його фінансової спроможності, характеристики ринкового середовища, а також стратегічні орієнтири.

Згідно з методологією стратегічного планування виділяють такі етапи створення конкурентної стратегії підприємства [8, с.205]:

1. Стратегічний аналіз:

- аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища;
- аналіз ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей).

2. Визначення політики підприємства (цілевстановлення).

3. Формулювання базової стратегії та вибір альтернатив.

4. Формулювання функціональних стратегій:

- фінансів;
- виробництва;
- кадрів;
- організаційних змін тощо.

5. Формування продуктової стратегії (бізнес-проекти).

Отже, процес створення конкурентної стратегії підприємства є поетапним та системним. Дотримання цих етапів дозволить суб'єкту господарювання досягти довгострокових цілей та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Виділяють такі підходи до обрання стратегії:

- застосування методу аналізу відхилень від цілей дає змогу підприємству визначити таку альтернативу розвитку, яка найбільш повно узгоджується з його довгостроковими цілями. Обрана стратегія формує відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в перспективі;

- з огляду на стратегію та наявний потенціал конкурентних переваг, підприємству доцільно обирати серед можливих варіантів ту конкурентну стратегію, що найбільше відповідає поточним цілям та умовам функціонування.

Водночас вибір конкурентної стратегії має ґрунтуватися на сукупності ключових критеріїв, зокрема: рівні та динаміці конкуренції; характеристиках економічного середовища; ступеня розвитку бізнесу й рівні його привабливості; конкурентному статусі підприємства; конкурентоспроможності продукції та загальній привабливості галузі.

Отже, систематизація підходів, функцій, принципів і етапів формування конкурентної стратегії створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.2 Класифікація конкурентних стратегій підприємства та їх адаптація в умовах війни

У сучасній економічній науці сформовано значну кількість підходів до класифікації конкурентних стратегій підприємства, що зумовлено різноманіттям умов функціонування бізнесу, галузевих особливостей та цілей розвитку суб'єктів господарювання. Різні наукові школи акцентують увагу на окремих аспектах конкурентної боротьби – ринковій позиції, ресурсному потенціалі, інноваційності, поведінці підприємства або процесі формування стратегії. У цьому контексті доцільно виокремити так званих «класифікаторів-лідерів», концепції яких стали теоретичною основою подальших досліджень, та «класифікаторів-послідовників»,

що розвивали й уточнювали базові положення. До лідерів, на нашу думку, належать М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, а також консалтингова компанія А.Д. Літл.

М. Портер [30], спираючись на аналіз конкурентних сил галузі, сформував підхід, у межах якого визначив базові типи конкурентних стратегій, застосування яких дає змогу підприємствам формувати та утримувати конкурентні переваги. До них належать: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування (концентрації).

Кожна з базових конкурентних стратегій містить власні механізми протидії впливу п'яти сил конкуренції. Зокрема, у межах стратегії лідерства за витратами підприємство здатне забезпечувати прибутковість навіть за умов встановлення цін, які є гранично низькими або неприйнятними для більшості конкурентів. Досягнення низького рівня витрат формує суттєві бар'єри входу на ринок для нових учасників і товарів-замінників, а також послаблює залежність від постачальників, надаючи підприємству більшу свободу дій у разі підвищення ними цін. Водночас ринкова сила споживачів обмежується, оскільки вони не можуть ініціювати зниження цін нижче рівня, який є економічно обґрунтованим для найбільш ефективного конкурента.

Стратегія диференціації продукції спрямована на задоволення потреб споживачів, які готові більше платити за більш якісний товар, за його унікальні властивості. Реалізація такої стратегії дає змогу підприємству сформувати додану цінність для клієнтів і, відповідно, обґрунтувати вищий рівень ціни.

Водночас диференціація виступає ефективним інструментом протидії впливу п'яти конкурентних сил. Зокрема, унікальність товару та сформована лояльність споживачів знижують імовірність переходу до товарів-замінників і зменшують чутливість попиту до цінових змін, що позитивно позначається на рівні рентабельності. Висока впізнаваність бренду та стійка клієнтська база ускладнюють конкурентам імітацію пропозиції, а зростання прибутковості створює фінансовий запас міцності, який дозволяє підприємству більш упевнено реагувати на можливе підвищення цін з боку потужних постачальників.

Стратегія фокусування може базуватися як на стратегії лідерства за витратами, так і на стратегії диференціації, однак її особливість полягає у концентрації ресурсів та зусиль на певному ринковому сегменті або ніші з унікальними потребами, що дозволяє підприємству забезпечити їх задоволення на рівні, вищому, ніж у конкурентів.

Науковці висловлюють критичні зауваження щодо теорій М. Портера в частині того, що стратегії мають загальний характер і не завжди враховують особливості конкретної ринкової ситуації.

Класифікація стратегій за І. Ансоффом ґрунтується на рівні ухвалення стратегічних рішень (рис.1.1).

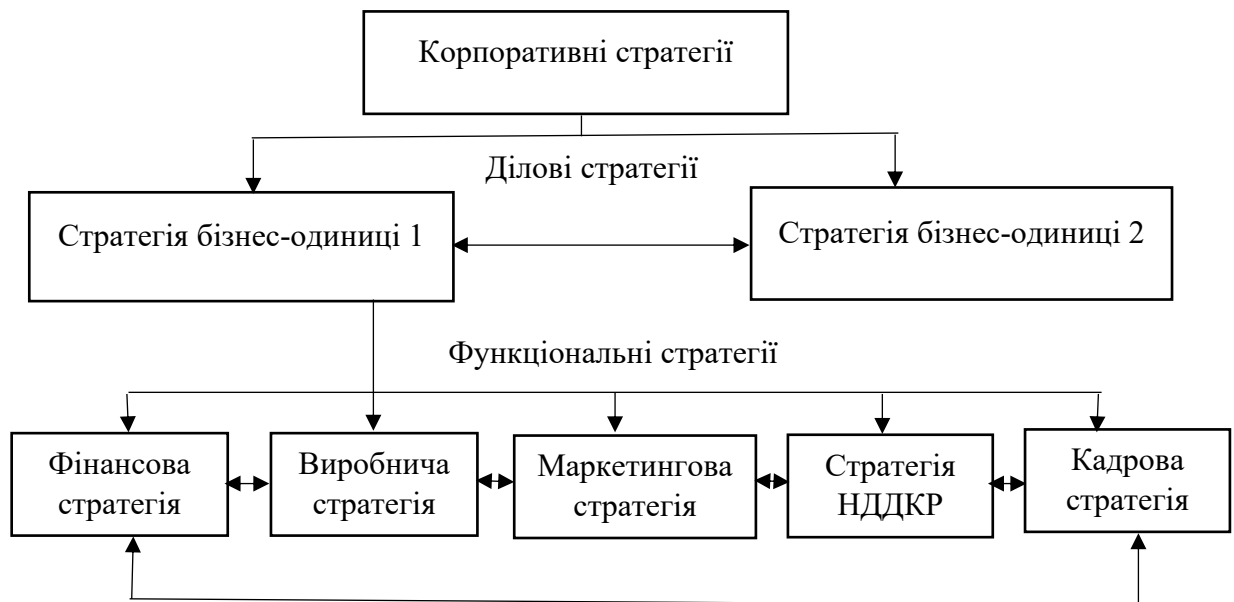


Рисунок 1.1 – Ієрархічна структура стратегій за І. Ансоффом [40, 41]

У процесі стратегічного управління на підприємстві формується система стратегій, що охоплює різні рівні управління: корпоративні (на рівні підприємства загалом), ділові (для окремих стратегічних бізнес-одиниць) та функціональні (рис.1.1). Провідне місце в цій ієрархії посідає корпоративна стратегія, яка визначає загальний напрям розвитку підприємства.

На рівні стратегічних бізнес-одиниць реалізується ділова стратегія, спрямована на формування та утримання стійких конкурентних переваг у

довгостроковій перспективі. Її практичним втіленням є підготовка бізнес-плану або цільової програми, що окреслює шляхи досягнення конкурентоспроможності підприємства на певному товарному ринку.

Функціональна стратегія, своєю чергою, характеризує механізм трансляції стратегічних орієнтирів із вищого рівня управління на рівень окремих функціональних та структурних підрозділів підприємства, забезпечуючи узгодженість їх діяльності з загальними стратегічними цілями.

Підхід А.Д. Літла [59], розроблений у межах діяльності американської консалтингової компанії Arthur D. Little, ґрунтується на оцінюванні конкурентної позиції підприємства на ринку та можливостей її покращення. Відповідно до цього підходу конкурентні стратегії диференціюються залежно від сили ринкових позицій суб'єкта господарювання та його здатності впливати на конкурентне середовище.

У межах ADL-підходу виокремлюють п'ять типів конкурентних позицій підприємства на ринку:

- лідируюча позиція, за якої підприємство здійснює визначальний вплив на ринок і формує основні правила конкурентної боротьби;
- сильна позиція, що забезпечує стабільну та незалежну діяльність без загроз для довгострокового розвитку;
- сприятлива позиція, яка характеризується рівнем конкурентоспроможності, вищим за середньоринковий, і наявністю резервів для подальшого посилення;
- задовільна позиція, що дає змогу підприємству продовжувати діяльність, однак можливості зміцнення конкурентних переваг є обмеженими та нижчими за середній рівень;
- слабка (незадовільна) позиція, яка відображає вразливий стан підприємства на ринку, наявність суттєвих конкурентних ризиків і відсутність реальних передумов для покращення ринкового становища.

Згідно з підходом Ф. Котлера [51, 52], класифікація маркетингових конкурентних стратегій базується на ринковому становищі підприємства та

особливостях його маркетингової поведінки відносно конкурентів. У межах цієї концепції виділено чотири основні типи конкурентних стратегій: стратегію ринкового лідера, стратегію челенджера, стратегію послідовника та стратегію нішера, особливості реалізації яких узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Різновиди конкурентних стратегій за класифікацією Ф. Котлера

Різновид класифікації	Типові риси підприємства за конкурентною стратегією
Ринковий лідер	Охоплює найбільшу ринкову частку. Визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Ринковий лідер існує в кожній галузі, сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку, є законодавцем маркетингового комплексу на певному сегменті ринку.
Челенджери	Займають другі або треті ринкові позиції, успішно й швидко розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у розширенні своєї ринкової частки. Основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу. Челенджер може атакувати три види фірм: ринкового лідера, аналогічну фірму – челенджера та меншу за розміром. Він може атакувати конкурента за усіма позиціями, за комплексом маркетингових засобів у цілому або концентрувати зусилля тільки на його слабких сторонах, використовуючи переваги у ціні, якості, асортименті товару, нижчих виробничих витратах, кращому сервісному обслуговуванні
Послідовники	Успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки. Використовуючи політику слідування за лідером, вони утримують наявних споживачів. Кожен послідовник має незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування) та не допускає агресивності щодо наявної конкурентної структури ринку. Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Послідовник наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід лідера, тому його витрати і ризик є значно меншими.
Нішери	Обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші). Основна ідея стратегії ринкової ніші полягає у спеціалізації фірми на певному сегменті ринку. Спеціалізація може бути класифікована за географією, за кінцевим споживачем, за співвідношенням «ціна – якість товару», за сервісним обслуговуванням; за різновидами споживачів. Є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку

Сформовано на основі: [51, 52].

Стратегія ринкового лідера орієнтована на збереження домінуючого становища шляхом формування правил конкуренції, активного впровадження інновацій та контролю ключових елементів маркетингового комплексу. Вона забезпечує високий рівень впливу на ринок, водночас потребуючи значних ресурсів і готовності до підвищених ризиків. Стратегії челенджера спрямовані на активне

завоювання ринкової частки через наступальні дії, що зумовлює посилення конкурентної боротьби та потребує чітко визначених переваг у ціні, якості, асортименті або сервісі. Послідовники, навпаки, обирають адаптивну модель поведінки, орієнтовану на збереження стабільних позицій і мінімізацію ризиків шляхом наслідування успішних рішень лідера. Нішери зосереджуються на вузьких сегментах ринку, використовуючи спеціалізацію як джерело конкурентних переваг, що робить цю стратегію особливо ефективною для малих і новостворених підприємств. З огляду на викладене, слід зазначити, що підхід Ф. Котлера демонструє: ефективність конкурентної стратегії визначається відповідністю ринкової позиції підприємства його ресурсним можливостям і стратегічним цілям, а вибір конкретного різновиду стратегії має враховувати рівень конкуренції, масштаби діяльності та стадію розвитку підприємства.

В економічних дослідженнях представлено різні підходи до систематизації конкурентних стратегій. Однак, незалежно від різноманіття наукових поглядів кожне підприємство повинно самостійно обрати найбільш прийнятну стратегію, враховуючи своє місце в галузі, стратегічні цілі діяльності та наявні ресурси (рис.1.2).

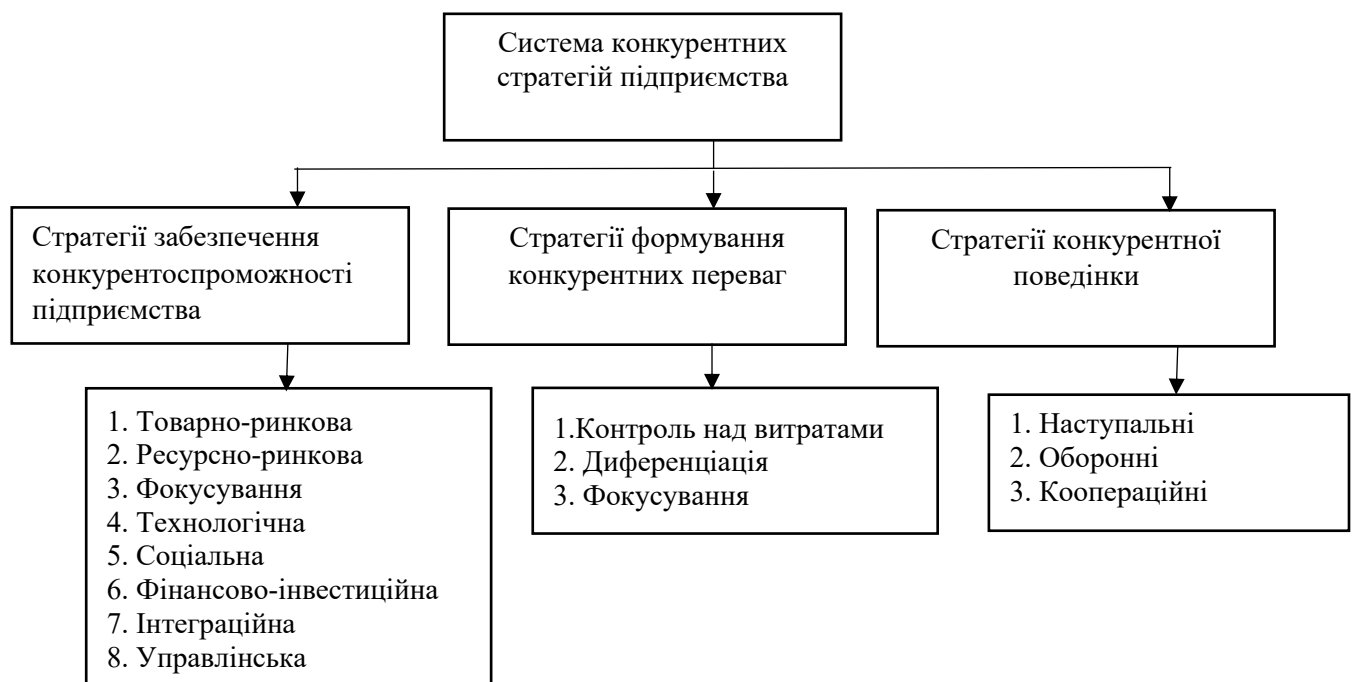


Рисунок 1.2 – Система конкурентних стратегій підприємства [17]

Відповідно до рисунку 1.2 до системи стратегій належать: стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегії формування конкурентних переваг та стратегії конкурентної поведінки.

Відомий американський спікер і міжнародний оглядач глобального бізнесу Дж. Манзелла [53], якого можна віднести до «класифікаторів-послідовників», виділяє п'ять важливих стратегій конкурентоспроможності підприємств: зосередження на основних ключових напрямках діяльності підприємства; орієнтація на залучення та збереження кадрового потенціалу; максимальна клієнтоорієнтованість; зниження витрат; розширення діяльності за межі внутрішнього ринку шляхом експорту або залучення інвестицій. Реалізація зазначених стратегій передбачає концентрацію ресурсів на формуванні ключових компетенцій, розвиток людського капіталу як джерела інновацій, посилення цінності пропозиції для споживачів, підвищення операційної ефективності та активне використання можливостей міжнародних ринків.

Таким чином, підхід Дж. Манзелли орієнтований на практичні механізми зміцнення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації та зростання ринкової невизначеності. Запропоновані стратегії мають універсальний характер і можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі, забезпечуючи підприємству стійкі конкурентні позиції та довгостроковий розвиток.

Дослідивши й інші стратегії конкурентоспроможності, запропоновані науковцями [1, 3, 15, 30, 34, 38, 40, 45, 46, 47, 58], представимо їх у вигляді таблиці 1.5, яка систематизує підходи різних авторів, дозволить не лише узагальнити теоретичні положення, а й оцінити практичну доцільність кожної стратегії для конкретного підприємства, а також простежити відповідність обраної стратегії його ресурсним можливостям і ринковим умовам. Зазначимо, що вибір конкурентної стратегії залежить від стану зовнішнього середовища, фінансових можливостей, етапу життєвого циклу підприємства та рівня конкуренції в галузі. На практиці підприємства зазвичай не обмежуються однією стратегією, віддаючи перевагу гнучкому та комбінованому підходу, що дозволяє адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика конкурентних стратегій підприємства

Назва стратегії	Основна мета	Умови застосування	Інструменти реалізації	Переваги	Обмеження/ризик
Стратегія виживання	Збереження операційної стійкості підприємства та мінімізація збитків	Криза, спад попиту, інфляція, загроза банкрутства	Скорочення витрат, оптимізація виробництва, вихід із нерентабельних сегментів, пошук нових ринків	Дозволяє уникнути припинення діяльності підприємства	Обмежує розвиток, може погіршити конкурентні позиції
Стратегія стабілізації (стабільності)	Підтримання досягнутого рівня розвитку	Стабільні ринкові позиції, галузі, передбачуваний попит	Контроль витрат, незначні інновації, підтримка якості товарів	Забезпечує передбачуваність результатів	Ризик втрати позицій у разі змін ринку
Стратегія розвитку (зростання)	Розширення бізнесу та підвищення прибутковості	Динамічні галузі, зростаючий попит, наявність ресурсів	Інновації, розширення асортименту, вихід на нові ринки, злиття та поглинання	Зміцнення конкурентних позицій, зростання ринкової частки	Підвищений рівень ризику та потреба у значних інвестиціях
Стратегія лідерства за витратами	Досягнення конкурентної переваги за рахунок найнижчих витрат	Ринки товарів масового попиту, цінова конкуренція	Економія на масштабі, стандартизація, контроль витрат	Можливість встановлювати нижчі ціни	Ризик зниження якості, залежність від обсягів
Стратегія диференціації	Створення унікальної цінності для споживачів	Насичені ринки, різноманітні потреби клієнтів	Інновації, бренд, сервіс, унікальні характеристики продукції	Лояльність клієнтів, вищі прибутки	Високі витрати на підтримку унікальності
Стратегія фокусування (нішова)	Обслуговування конкретного сегмента ринку	Вузькі ринкові ніші	Спеціалізація, адаптація продукту під конкретного споживача	Висока лояльність клієнтів	Обмежені масштаби зростання
Інноваційна стратегія	Отримання переваг через нові технології та продукти	Високотехнологічні та наукоємні галузі	Дослідження та розробки (R&D), цифровізація, впровадження нових бізнес-моделей	Дослідження та розробки (R&D), цифровізація, впровадження нових бізнес-моделей	Значні інвестиції, технологічні ризики
Комбінована стратегія	Гнучке поєднання кількох стратегій	Великі або диверсифіковані компанії	Диференціація стратегій за напрямками бізнесу	Підвищення адаптивності підприємства	Складність управління

Сформовано автором на основі [1, 3, 15, 30, 34, 38, 40, 45, 46, 47, 58].

Слід підкреслити, що в умовах війни особливе значення мають адаптивні стратегії (табл.1.6), які дозволяють підприємству не лише подолати кризу, спричинену військовими діями, а й ефективно підтримувати конкурентоспроможність, а також виявляти нові можливості для розвитку в умовах невизначеності.

Таблиця 1.6 – Особливості адаптивних конкурентних стратегій підприємства в умовах війни

Напрямок адаптації	Зміст	Очікуваний результат
Гнучкість управління	Оперативне коригування управлінських рішень і бізнес-процесів відповідно до змін зовнішнього середовища	Підвищення здатності підприємства швидко реагувати на ризики та невизначеність
Стійкість логістики	Диверсифікація постачальників, формування альтернативних каналів постачання та дистрибуції	Зниження залежності від окремих контрагентів і забезпечення безперервності поставок
Інноваційний розвиток	Створення нових товарів для воєнних потреб, цифровізація процесів, впровадження нових технологій	Формування нових джерел доходів і підвищення конкурентоспроможності
Управління витратами	Оптимізація витрат, застосування стратегій цінового лідерства або диференціації	Підтримання фінансової стійкості та прибутковості
Збереження ключових компетенцій	Утримання кваліфікованого персоналу, збереження технологічних і організаційних знань	Підтримка стратегічного потенціалу підприємства
Взаємодія з клієнтами	Покращення якості продукції та сервісу, підтримка стабільних відносин із клієнтами	Утримання ринкових позицій і лояльності споживачів
Фокусування та диференціація	Концентрація на ринкових нішах або створення унікальної ціннісної пропозиції	Забезпечення виживання та формування передумов для сталого зростання

Сформовано автором на основі [4, 5].

Залежно від напрямку впливу та сфери застосування ці стратегії можна класифікувати за кількома основними категоріями (рис.1.3).

Зазначимо, що адаптивні стратегії, які застосовуються підприємствами в умовах війни, орієнтовані на забезпечення безперервності бізнесу, диверсифікацію діяльності, фінансову стабілізацію та гнучку трансформацію бізнес-моделі.

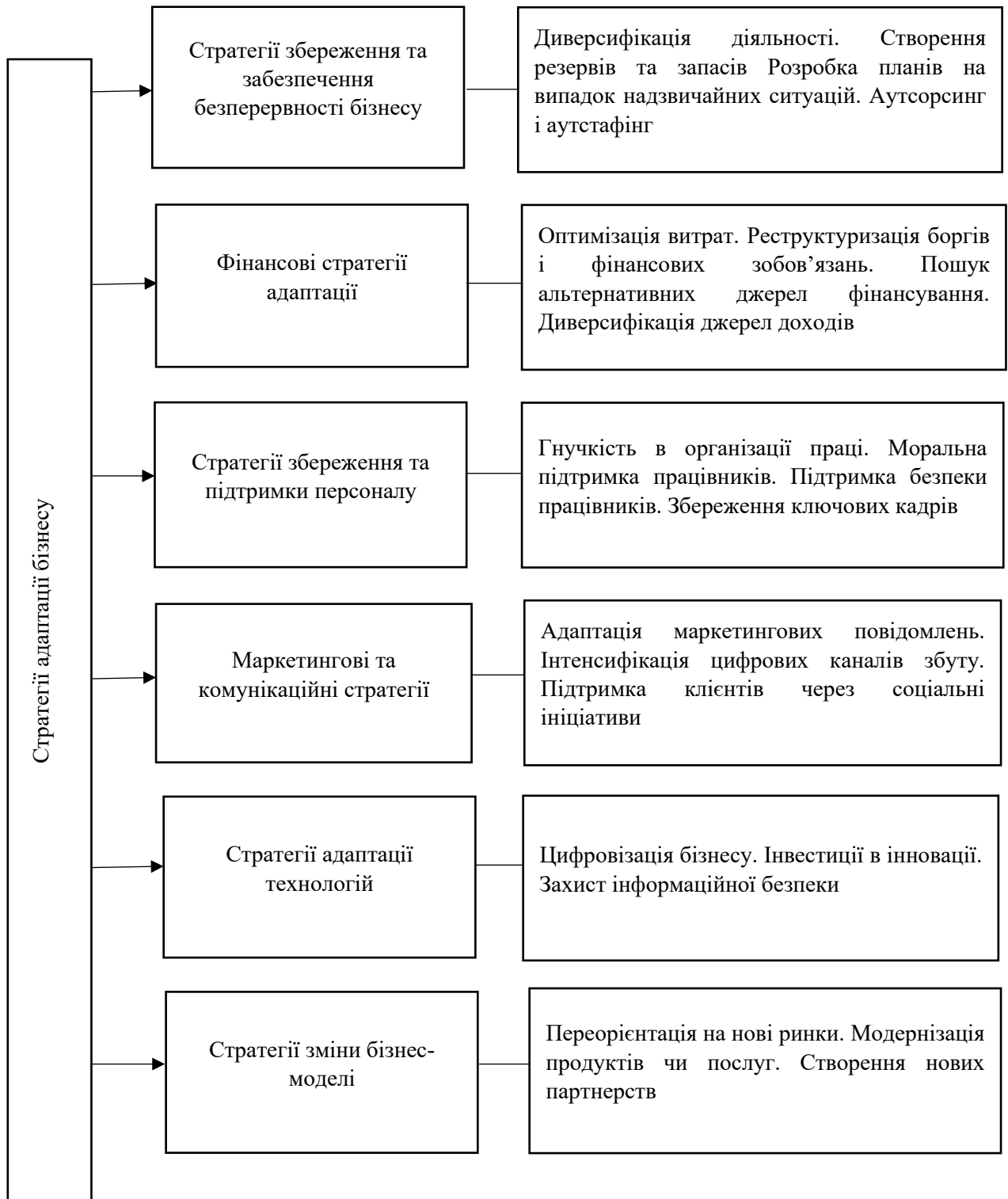


Рисунок 1.3 – Ключові стратегії адаптації бізнесу [4, 5]

Важливу роль у їх реалізації відіграють цифровізація процесів, адаптація маркетингових і комунікаційних підходів, а також збереження та розвиток кадрового потенціалу. Підприємства, які спроможні зберегти провідних спеціалістів і створити умови для їх постійного професійного розвитку, отримують

суттєві конкурентні переваги. Інвестування в розвиток персоналу, поєднані з впровадженням цифрових рішень, сприяють зростанню продуктивності праці та оптимізації витрат. Комплексне управління людськими ресурсами забезпечує підтримання належного рівня ефективності діяльності підприємств навіть за умов кризових та нестабільних зовнішніх впливів.

Таким чином, аналіз наукових підходів до класифікації конкурентних стратегій підприємства свідчить про багатоваріантність стратегічних рішень, вибір яких залежить від ринкової позиції, ресурсного потенціалу та умов функціонування бізнесу. В умовах воєнної нестабільності особливого значення набувають адаптивні та комбіновані стратегії, що забезпечують гнучкість управління, фінансову стійкість і збереження ключових компетенцій. Узагальнення теоретичних положень створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу конкурентної позиції та обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку конкретного підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства

Конкурентна позиція підприємства є ключовим показником його здатності ефективно функціонувати на ринку та забезпечувати стійке економічне зростання. Вона відображає становище суб'єкта господарювання у порівнянні з конкурентами, визначає рівень його конкурентоспроможності та потенціал для реалізації стратегічних цілей. Оцінка конкурентної позиції дозволяє керівництву підприємства своєчасно ідентифікувати сильні сторони та резерви розвитку, а також визначати напрямки мінімізації ризиків і слабких місць у діяльності.

В умовах сучасного динамічного ринку, де фактори зовнішнього середовища постійно змінюються, а споживчі потреби стають більш вимогливими, визначення конкурентної позиції набуває особливого значення. Саме конкурентна позиція забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень, пов'язаних із оптимізацією

виробництва, розширенням асортименту продукції, підвищенням ефективності збуту та розвитку інноваційних напрямів діяльності.

Для комплексної оцінки конкурентної позиції використовуються різноманітні методичні підходи, що поєднують аналіз внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх ринкових умов. Серед них широко застосовуються такі інструменти, як PEST- та PESTEL-аналізи, SWOT- та SNW-аналізи, STEP-аналіз, аналіз п'яти сил М. Портера, сценарний аналіз, BCG-матриця, рейтингові методи оцінки, інтегральні показники конкурентоспроможності, а також порівняльний аналіз із середньоринковими значеннями. Використання цих підходів дозволяє отримати всебічне уявлення про позиції підприємства, його переваги та обмеження, що є необхідною умовою для формування ефективної конкурентної стратегії.

Особливу увагу приділяють аналізу зовнішнього середовища, який здійснюється за допомогою різних інструментів, таких як PEST- та PESTEL-аналізи, SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил М. Портера, STEP-аналіз, сценарний аналіз та BCG-матриця. Використання цих методів дозволяє комплексно оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, конкурентний тиск на ринку, сильні та слабкі сторони підприємства, а також прогнозувати можливі зміни ринкових умов, що впливають на його конкурентну позицію.

З метою систематизації та порівняння методів оцінювання зовнішнього середовища підприємства запропонуємо таблицю 1.7. Узагальнюючи дані таблиці 1.7, можна зазначити, що кожен з розглянутих інструментів має свої особливості, переваги та недоліки. PEST- і PESTEL-аналізи дозволяють комплексно оцінити макросередовище, SWOT-аналіз поєднує внутрішній та зовнішній аналіз, аналіз п'яти сил М. Портера і BCG-матриця допомагають оцінити конкурентне середовище та портфель продуктів. Використання цих методів у комплексі дає змогу підприємству більш точно визначити свою конкурентну позицію, адаптувати стратегію розвитку до зовнішніх умов та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика методів оцінювання зовнішнього середовища

Метод	Суть	Ключові напрями аналізу	Переваги	Недоліки
PEST-аналіз	Оцінка впливу макросередовища на діяльність підприємства	Політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори	Простий у застосуванні; виявляє ключові зовнішні чинники	Не враховує екологічні та правові аспекти; менш детальний для сучасних умов
PESTEL-аналіз	Розширена версія PEST з додатковими факторами	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори	Комплексний; дозволяє врахувати сучасні тенденції та нормативні вимоги	Може бути трудомістким; потребує великої кількості даних
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз зовнішнього середовища	Внутрішні ресурси і компетенції, зовнішні можливості та загрози	Простий і наочний; поєднує внутрішній та зовнішній аналіз	Суб'єктивність оцінки; не дає кількісних результатів
Аналіз п'яти сил М. Портера	Визначення конкурентного середовища через п'ять чинників	Сила конкурентів, постачальників, покупців, загроза заміників, загроза нових учасників	Дозволяє оцінити конкурентний тиск і ринкову привабливість	Не враховує макроекономічні та соціальні фактори; складно кількісно виміряти
STEP-аналіз	Скорочений варіант PEST	Політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори	Швидкий огляд макросередовища; зручний для попередньої оцінки	Менш детальний; не враховує правові та екологічні аспекти
Сценарний аналіз	Прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі	Політичні, економічні, соціальні, технологічні та інші фактори	Дозволяє оцінити ризики і гнучкість стратегії; допомагає у плануванні	Висока невизначеність прогнозів; потребує значного обсягу даних
BCG-матриця	Аналіз портфеля бізнес-напрямів або продуктів за ринковою часткою і темпами росту	Продукти та бізнес-одиниці підприємства	Візуалізує стратегічні пріоритети; допомагає у розподілі ресурсів	Застосовується лише для портфеля продуктів; не враховує макросередовище

Сформовано автором на основі: [43, 44, 49, 51, 52, 56].

Оцінка внутрішнього середовища підприємства є важливим етапом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, ключові ресурси, функціональні можливості та організаційні процеси, що формують конкурентні переваги. Для цього застосовують різноманітні методичні підходи, такі як SWOT-аналіз, SNW-аналіз та VRIO-аналіз, а також аналіз ланцюга цінності та ключових компетенцій. Використання цих інструментів дозволяє підприємству комплексно оцінити внутрішні фактори, спрямувати ресурси на розвиток стратегічно важливих напрямів та підвищити ефективність управлінських рішень. Для порівняльної характеристики цих методів запропонуємо таблицю 1.8.

Узагальнюючи дані таблиці 1.8, відзначимо, що кожен з розглянутих методів внутрішнього аналізу дозволяє підприємству комплексно оцінити свої ресурси, стратегічні можливості та операційні процеси. SWOT-аналіз і SNW-аналіз допомагають визначити сильні та слабкі сторони, VRIO-аналіз оцінює стійкі конкурентні переваги, а аналіз ланцюга цінності та ключових компетенцій дозволяє виявити внутрішні джерела цінності для клієнтів. Використання цих інструментів у комплексі сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1.8 – Методи оцінки внутрішніх ресурсів і конкурентних переваг підприємства

Метод	Суть	Ключові напрями аналізу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз зовнішнього середовища	Внутрішні ресурси, організаційні можливості, процеси	Простий і наочний; інтегрує внутрішній і зовнішній аналіз	Суб'єктивність оцінки; не дає кількісних показників
SNW-аналіз	Визначення сильних та слабких сторін, загроз/ризиків	Ключові ресурси та можливості	Дозволяє фокусуватися на критично важливих ресурсах	Менш поширений метод; потребує деталізації

Продовження таблиці 1.8

1	2	3	4	5
VRIO-аналіз	Оцінка ресурсів і можливостей за критеріями цінності, рідкості, відтворюваності та організації	Ресурси, організаційні можливості, компетенції	Допомагає визначити стійкі конкурентні переваги	Потребує поглибленого аналізу ресурсів; складно кількісно виміряти
Аналіз ланцюга цінності	Аналіз всіх внутрішніх процесів, що створюють цінність для клієнта	Основні та допоміжні процеси	Виявляє внутрішні джерела конкурентних переваг	Трудомісткий; потребує детальної інформації про процеси
Аналіз ключових компетенцій	Визначення стратегічно важливих можливостей підприємства	Технології, навички, досвід, знання	Дозволяє концентрувати ресурси на розвитку ключових компетенцій	Може бути суб'єктивним; потребує ретельного обґрунтування

Сформовано автором на основі: [12, 32, 42, 47, 48, 49, 52].

Після визначення сильних та слабких сторін підприємства, його ключових можливостей та загроз доцільно перейти до оцінки результативності обраної конкурентної стратегії (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Інструменти оцінки результативності стратегії

Інструмент оцінки	Мета та завдання	Основні показники
1	2	3
Аналіз показників конкурентоспроможності продукції	Визначити, наскільки продукція відповідає потребам ринку та має конкурентні переваги	Якість продукції (надійність, довговічність, дизайн); цінова конкурентоспроможність (співвідношення ціна/якість) інноваційність (унікальні характеристики, технології); ринкова привабливість (попит, частка на ринку, відгуки споживачів)
Бенчмаркінг (порівняльний аналіз з конкурентами)	Виявити сильні сторони конкурентів та адаптувати кращі практики	порівняння бізнес-процесів (виробництво, логістика, управління персоналом); фінансові показники (прибутковість, рентабельність); маркетинг і збут (канали продажу, рекламні кампанії); інновації та технології (автоматизація, цифровізація)

Продовження таблиці 1.9

1	2	3
Оцінка фінансових і нефінансових результатів діяльності підприємства	Комплексно оцінити ефективність обраної стратегії та її вплив на конкурентоспроможність підприємства	фінансові: рентабельність, прибуток, доходи, ліквідність Нефінансові: частка ринку, задоволеність клієнтів, репутація бренду, ефективність внутрішніх процесів, інноваційна активність

Сформовано автором на основі: [42, 50, 52, 56].

Використання інструментів, розглянутих в таблиці 1.9 дозволяє встановити відповідність стратегії ринковим умовам, виявити її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати подальші напрями стратегічного розвитку підприємства. Аналіз показників конкурентоспроможності продукції, бенчмаркінг та оцінка фінансових і нефінансових результатів забезпечують комплексну діагностику ефективності стратегії та визначають джерела конкурентних переваг підприємства.

Комплексне застосування методів оцінки конкурентної позиції підприємства, включаючи PEST/PESTEL, STEP, SWOT, SNW-аналізи, аналіз п'яти сил М. Портера, BCG-матрицю, VRIO-аналіз, аналіз ланцюга цінності та ключових компетенцій, а також інструменти оцінки результативності стратегії, дозволяє всебічно оцінити зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Таке поєднання методів дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, ключові можливості та загрози, оцінити ефективність обраної конкурентної стратегії, визначити джерела конкурентних переваг і обґрунтувати подальші напрями стратегічного розвитку, підвищуючи його конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено та систематизовано теоретико-методичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито еволюцію поняття «стратегія» та

обґрунтовано її ключову роль у забезпеченні довгострокового розвитку й стійких конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності, ризиків і посилення конкурентної боротьби.

На основі аналізу наукових джерел узагальнено підходи до трактування сутності конкурентної стратегії, зокрема позиційний, ресурсний, процесний, системний та інноваційно-орієнтований. Встановлено, що жоден із підходів не є універсальним, а ефективна конкурентна стратегія формується на основі їх комплексного поєднання з урахуванням особливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Досліджено функції конкурентної стратегії та доведено доцільність розширення їх переліку за рахунок контрольної/оцінювальної та інноваційної функцій, що є особливо актуальним для підприємств, які функціонують у кризових умовах, зокрема в період воєнного стану. Обґрунтовано принципи формування конкурентної стратегії, дотримання яких забезпечує системність, гнучкість, реалістичність та ефективність стратегічних рішень.

Проаналізовано основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства та визначено ключові критерії її вибору, що дозволяють узгодити стратегічні цілі з ресурсними можливостями та ринковими умовами. Систематизовано класифікації конкурентних стратегій за підходами провідних науковців (М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера, А. Літл та ін.), а також узагальнено сучасні підходи до формування комбінованих і адаптивних стратегій.

Особливу увагу приділено адаптації конкурентних стратегій підприємств в умовах війни. Визначено, що за таких умов пріоритетного значення набувають стратегії гнучкого управління, оптимізації витрат, диверсифікації діяльності, збереження ключових компетенцій, цифровізації бізнес-процесів та підтримки кадрового потенціалу. Доведено, що адаптивні й комбіновані конкурентні стратегії забезпечують не лише виживання підприємства, а й формують передумови для його подальшого сталого розвитку.

Окрему увагу приділено ролі стратегічного аналізу як інформаційної основи формування конкурентної стратегії. Встановлено, що застосування інструментів

PEST-, SWOT-, SNW- та інших видів аналізу дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства та підвищити обґрунтованість стратегічних управлінських рішень.

Узагальнення теоретичних і методичних положень, викладених у розділі, створює ґрунтовне теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого аналізу конкурентної позиції підприємства, оцінювання його стратегічного потенціалу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування й реалізації ефективної конкурентної стратегії.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» ТА ОЦІНКА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ

2.1 Аналіз ринку залізобетонних виробів в Україні та позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ринок залізобетонних виробів відіграє ключову роль у розвитку будівельної галузі, адже формує пропозицію, що є основою сучасного будівництва та забезпечує стійкість, довговічність і надійність інфраструктурних об'єктів і будівель.

Завдяки високій універсальності залізобетонні конструкції застосовуються у широкому спектрі будівельних проєктів – від житлової та промислової забудови до комерційних об'єктів, транспортної інфраструктури, мостових переходів і гідротехнічних споруд. Попри суттєві трансформації будівельної галузі в умовах повномасштабної війни, залізобетон залишається одним із найважливіших і найбільш затребуваних матеріалів на українському ринку.

Будівельний ринок України продовжує перебувати на етапі відновлення після спаду у 2022 році. У 2023 році обсяг будівельних робіт зріс більш ніж на 25%, що свідчить про поступове відновлення ринку. У 2024 році ринок демонстрував зростання приблизно на 22% і досяг рівня 5,5 мільярдів доларів США, що становить близько половини довоєнних показників, значною мірою завдяки програмам відновлення та міжнародній фінансовій підтримці [33].

Схожу тенденцію до відновлення демонструє і виробництво залізобетонних виробів, яке традиційно виступає вторинним індикатором стану будівельної галузі. За даними Державної служби статистики України, у 2021 році ринок залізобетону відновився після падіння, спричиненого пандемією 2020 року. Проте, після 24 лютого 2022 року виробництво майже повністю зупинилося. З літа 2022 року спостерігається часткове відновлення, передусім на підприємствах Західної України та Київського регіону. За підсумками 2022 року випуск продукції становив лише близько третини рівня 2021 року. У 2023-2024 роках, на тлі загального

пожвавлення будівельного ринку, обсяги виробництва ЗБВ зросли приблизно до 1,9 млн тонн, що на 27 % перевищує показник 2022 року, що зумовлено відновленням діяльності після рекордно низьких обсягів попереднього року [33].

У 2025 році український ринок залізобетону демонструє поступове відновлення після глибокого спаду, спричиненого повномасштабною війною та різким скороченням обсягів будівельних робіт. Стабільний попит на залізобетонні вироби підтримується насамперед потребами відбудови зруйнованої інфраструктури, житлового фонду та промислових об'єктів, особливо у найбільш постраждалих регіонах. Водночас розвитку сприяє активізація будівельної діяльності у західних областях України, де ринок залишається відносно стабільним та інвестиційно привабливим.

Порівняльний аналіз найбільших виробників залізобетонних виробів / залізобетонних конструкцій в Україні у 2023–2025 рр. (табл.2.1) свідчить про суттєву диференціацію ринку за масштабами виробництва та регіональним охопленням. Абсолютним лідером є Група «Ковальська» з річною потужністю понад 4 млн.м³ бетону та близько 320 тис.м³ залізобетонних конструкцій, тоді як інші підприємства демонструють потужності в межах 30 тис. – 350 тис. м³/рік. Заводи регіонального рівня – ТДВ «Хмельницькзалізобетон», ТОВ «Одеський завод залізобетонних виробів», ТОВ «Обербетон-Інвест» (м. Житомир), ПрАТ «Львівський завод залізобетонних виробів №2», ТОВ «Балівський завод залізобетонних конструкцій» забезпечують локальні потреби ринку та відіграють ключову роль у відбудові інфраструктури й житлового фонду. Сукупно найбільші виробники формують основу національного ринку залізобетонних виробів, забезпечуючи широкий асортимент залізобетонних конструкцій для будівельної, промислової та інфраструктурної сфер.

Основними драйверами розвитку ринку залізобетонних виробів виступають державні програми відбудови, міжнародна фінансова підтримка та активізація приватних інвестицій у будівельний сектор. Попри готовність українських виробників до розширення виробництва, галузь залишається вразливою до системних викликів – нестабільності енергопостачання та зростання вартості

Таблиця 2.1 – Найбільші виробники залізобетонних виробів (ЗБВ)/ залізобетонних конструкцій (ЗБК) в Україні протягом 2023-2025рр.

Завод/ компанія	Локація	Оцінка річної потужності	Основний асортимент продукції	Географія продажів
ТОВ «ПБГ Ковальська» (Kovalska)	м.Київ та регіони	З випуску товарного бетону й бетонних розчинів – $\approx 4\,000\,000\text{ м}^3$, потужності з виробництва залізобетонних конструкцій – $\approx 320\,000\text{ м}^3 / \text{рік}$	ЗБВ серійного та індивідуального виробництва: плити перекриття, балки, колони, фундаментні елементи, дорожні та фасадні елементи; готовий бетон	Національне покриття (мережа заводів по Україні — 15-16 підрозділів). Сильна дилерська/логістична мережа
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	м.Хмельницький	$\approx 300\,000 - 350\,000\text{ м}^3/\text{рік}$	Товарний бетон, розчини бетонні, фундаментні блоки, плити перекриття, палі забивні, колодязні кільця для інженерних та теплотрасних мереж	Регіональне (Хмельницька область) + постачання на проекти по Україні (за потреби)
ТОВ «Одеський завод залізобетонних виробів»	м.Одеса	$\approx 300\,000\text{ м}^3/\text{рік}$	Широкий номенклатурний ряд залізобетонних виробів для інфраструктури, житлового та промислового будівництва	Південні регіони України; можливе постачання в портові/експортні проекти
ТОВ «Обербетон-Інвест»	м.Житомир	$\approx 73\,000\text{ м}^3/\text{рік}$	Панелі, плити, збірні залізобетонні конструкції, фундаментні елементи, мостові балки	Регіональне (Житомирська область) + постачання на проекти по Україні (за потреби)
ПрАТ «Львівський завод залізобетонних виробів №2»	м. Львів	$\approx 30\,000\text{ м}^3/\text{рік}$	Плити, панелі, фундаментні блоки, колони, балки, прогони, бетонні труби	Регіональне (Львівська область) + постачання на проекти по Україні (за потреби)
ТОВ «Балівський завод залізобетонних конструкцій»	м.Запоріжжя	$\approx 45\,000\text{ м}^3/\text{рік}$	Бетони, цементні та інші будівельні розчини, плити перекриття, плити дорожні, плити огороження, бордюри, лотки, залізобетонні вироби для колодязів, прогони, фундаментні блоки, сходові площадки	Регіональне (Запорізька область) + постачання на проекти по Україні (за потреби)
ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій»	м.Біла Церква	$14\,400\text{ м}^3/\text{рік}$	Стояки різних видів, пустотні плити перекриття, аеродромні плити, опори ЛЕП, кільця, палі	Локально / регіональні проекти (Київська область та суміжні)

Сформовано автором на основі: [22, 23, 24, 25, 26, 27, 28].

електроенергії, подорожчання сировини й логістики, мобілізаційних ризиків та обмеженого внутрішнього попиту.

Разом із тим, у разі стабілізації політичних та економічних умов ринок залізобетонних виробів має позитивні перспективи розвитку. Очікуване масштабне відновлення інфраструктури, міжнародна фінансова підтримка та поступова інтеграція України до європейського економічного простору стимулюватимуть зростання виробництва. Залучення додаткових інвестицій у галузь сприятиме її якісному розвитку, зокрема підвищенню міцності, довговічності та екологічності матеріалів, а також удосконаленню технологій і підвищенню ефективності виробництва.

Фінансові показники діяльності виробників залізобетонних виробів/ залізобетонних конструкцій в Україні в 2024 році представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники діяльності виробників ЗБВ/ ЗБК в Україні у 2024р, тис.грн

Підприємство	Дохід	Чистий прибуток	Активи	Зобов'язання	Кількість працівників
ТОВ «ПБГ Ковальська»	–	29245	469504	470330	120
ТОВ Обербетон-Інвест (м.Житомир)	467689	66621	546761	223788	166
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	1 146513	96544	725556	164732	443
ПрАТ «Львівський завод залізобетонних виробів №2»	10707	5157	81494	2754	54
ТОВ «Одеський завод залізобетонних виробів»	7003, 3	-11807,1	21495,9	44851,1	12
ТОВ «Балівський завод залізобетонних конструкцій»	707330	48456	158598	86306	147
ПрАТ «Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій»	128675	17766	167867	17777	65

Сформовано на основі: [21].

Зазначимо, що за даними платформи Opendatobot, інформація про дохід ТОВ «ПБГ Ковальська» у відкритому доступі відсутня, тому порівняння фінансових показників підприємства з іншими учасниками ринку залізобетонних виробів здійснити неможливо.

Оскільки об'єктом нашого дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон», то

проаналізувавши таблицю 2.2 можна зробити такі висновки щодо його діяльності: підприємство демонструє один із найвищих обсягів доходу серед підприємств – 1146513 тис. грн, що свідчить про значні масштаби діяльності та сильні ринкові позиції.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також має один із найбільших показників чистого прибутку (96544 тис. грн), поступаючись лише окремим конкурентам, що вказує на достатньо ефективну господарську діяльність. Обсяг активів (725556 тис. грн) є найвищим серед розглянутих підприємств, тоді як рівень зобов'язань (164732 тис. грн) залишається відносно помірним, що характеризує задовільну фінансову стійкість. Крім того, підприємство вирізняється найбільшою чисельністю персоналу (443 працівники), що підтверджує його статус одного з провідних виробників у галузі.

Отже, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає лідируючі позиції серед досліджуваних підприємств за обсягами доходу, активів і масштабами діяльності, поєднуючи високу виробничу потужність із прибутковістю та відносно низьким борговим навантаженням, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних переваг.

2.2 Характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та аналіз основних техніко-економічних показників

Об'єктом нашого дослідження є Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (далі ТДВ «Хмельницькзалізобетон») – підприємство, яке спеціалізується на випуску продукції для житлового будівництва, будівництва та ремонту транспортної інфраструктури, виготовленні бетонних та розчинних сумішей, виробів столярного призначення. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із провідних підприємств ринку залізобетонних виробів України. Структуру

асортименту продукції представлено в додатку А, організаційну структуру – в додатку Б.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 роки

№ з/п	Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп зміни	
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	576737,0	849716,0	1146513,0	147,3	134,93
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	472386,0	702409,0	903867,0	148,7	128,68
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	181567,0	185863,0	173112,0	102,4	93,14
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	151480,0	161245,0	180317,0	106,45	111,83
5	Середньооблікова чисельність працівників	чол	444	399	443	89,9	111,03
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	90784,0	120393,3	169841,3	132,6	141,1
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1299,0	2129,6	2588,1	163,9	121,5
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	17039,0	25144,8	31949,1	147,6	127,1
9	Фондовіддача	грн	3,18	4,57	6,62	143,7	144,9
10	Фондомісткість	грн	0,35	0,20	0,22	57,1	110,0
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,82	0,83	0,79	101,2	95,18
12	Чистий прибуток	тис. грн	27429,0	38102,0	96544,0	138,9	253,4
13	Рентабельність діяльності	%	5,81	5,42	10,68	-	-

Згідно з офіційною звітністю підприємства (табл.2.3) відбувається зростання чистого доходу від реалізації упродовж 2022-2024 років на 569776,0 тис.грн, або на 98,79% – з 576737,0 тис.грн в 2022 році до 1146513,0 тис.грн в 2024 році, що свідчить про розширення обсягів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», посилення ринкових позицій підприємства та підвищення ефективності збутової політики, що позитивно впливає на фінансові результати та потенціал подальшого розвитку.

Також на підприємстві протягом досліджуваного періоду простежується суттєве зростання чистого прибутку: з 27429,0 тис.грн в 2022 році до 96544,0 тис.грн в 2024 році, тобто на 69115 тис.грн, що свідчить про підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, зміцнення його фінансової стійкості й формування внутрішніх ресурсів для подальшого розвитку.

Для наочного відображення динаміки розглянутих показників доцільно представити їх у вигляді діаграми (рис. 2.1).

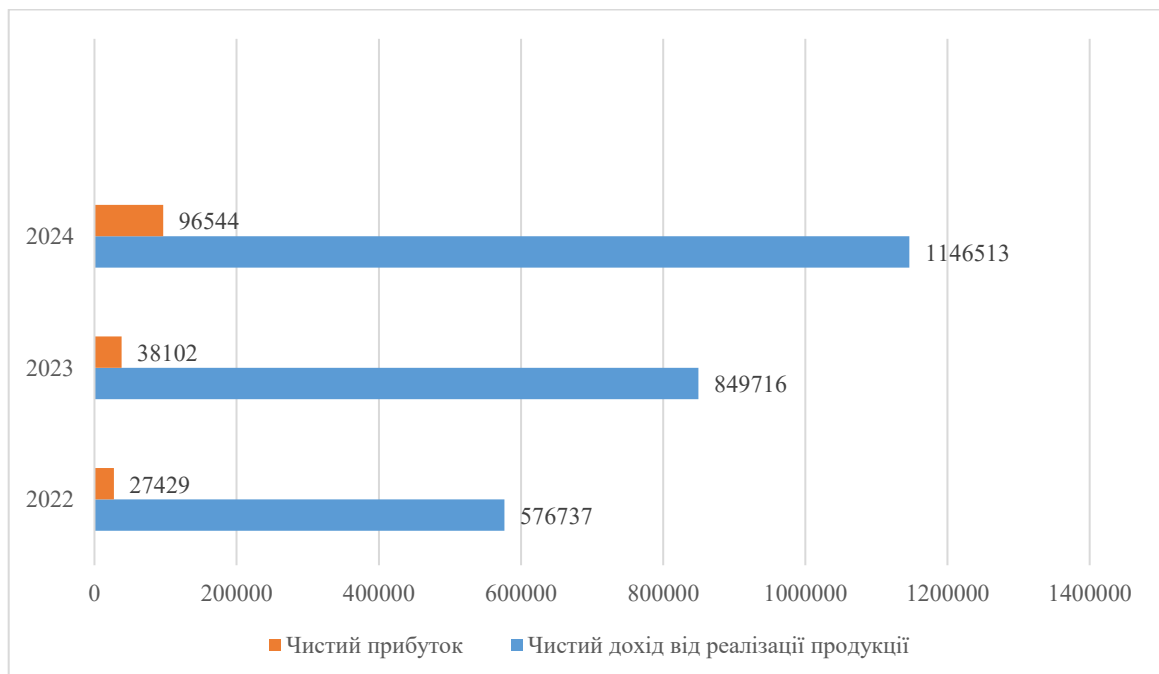


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку підприємства протягом 2022-2024 років, тис.грн

Рентабельність діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом досліджуваного періоду зростає на 4,87% – з 5,81% в 2022 році до 10,68% в 2024 році. Стабільно зростаюча динаміка показника свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємством та отримання більшого прибутку з кожної гривні витрат, що позитивно впливає на фінансову стійкість, інвестиційну привабливість і можливості подальшого розвитку.

Відзначається тенденція зростання собівартості реалізованої продукції на 230023 тис. грн, або на 48,7% в 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 201458 тис. грн, або на 28,68% в 2024 році порівняно з попереднім роком (рис.2.2), що свідчить про підвищення витрат на виробництво та реалізацію, що є наслідком подорожчання сировини, енергоносіїв, трудових ресурсів тощо в умовах війни.

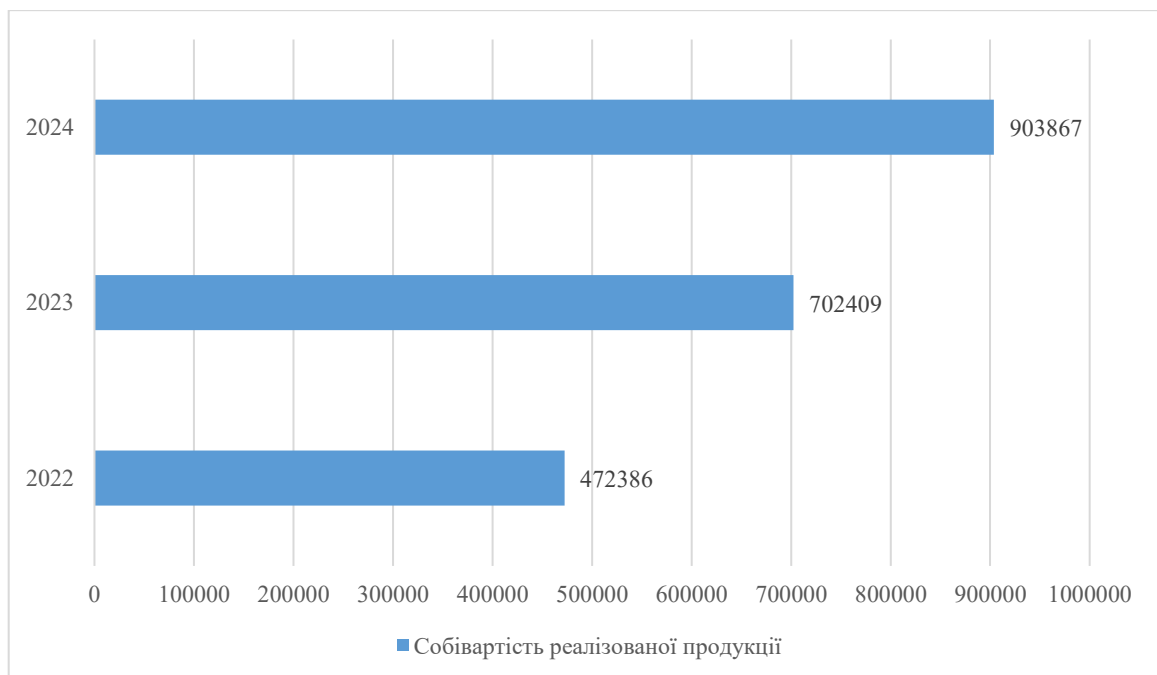


Рисунок 2.2 – Собівартість реалізованої продукції підприємства протягом 2022-2024 років, тис.грн

Середньорічна вартість основних фондів в 2023 році порівняно з 2022 роком зростає на 4296 тис.грн, або на 2,37%, та свідчить про інвестування в матеріально-технічну базу, в 2024 році відбувається скорочення на 12751 тис.грн, або на 6,86% порівняно з попереднім роком, що відображає вибуття основних засобів (рис.2.3).

Середньорічна вартість оборотних фондів упродовж 2022-2024 років зростає на 28837 тис.грн, або на 19,04% та свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, збільшення обсягів виробництва та забезпечення необхідного рівня оборотних активів, що підвищує платоспроможність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис.2.3).

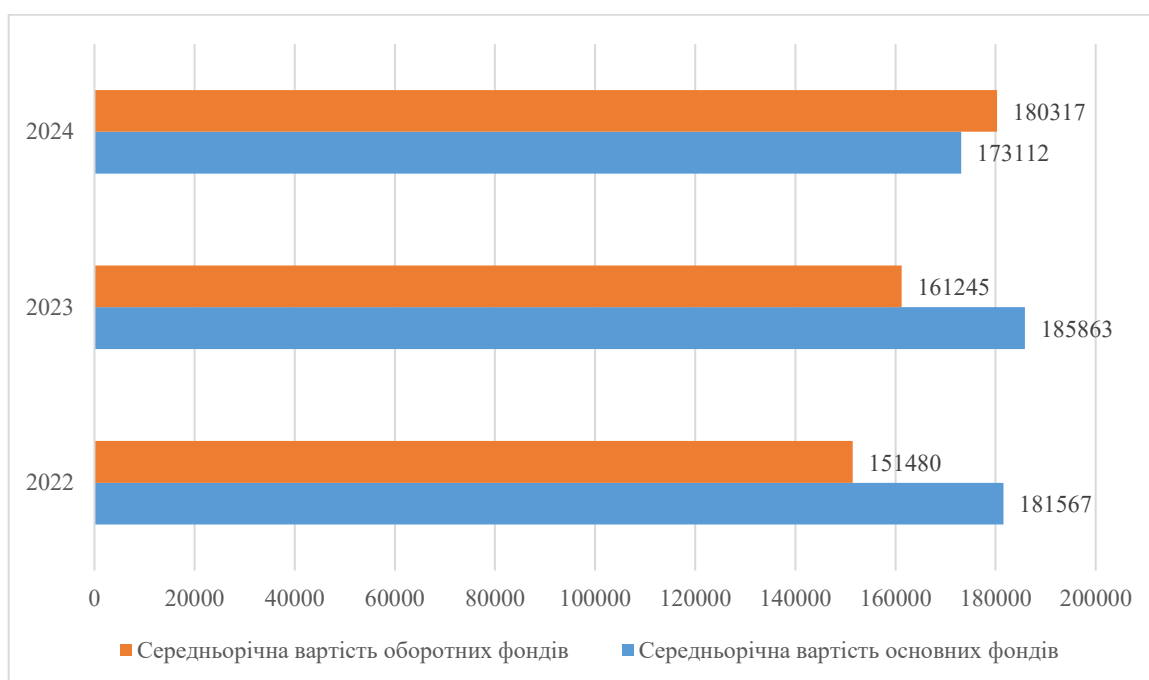


Рисунок 2.3 – Середньорічна вартість основних та оборотних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2022-2024 років, тис.грн

Середньооблікова чисельність працівників на підприємстві в 2023 році порівняно з 2022 роком скорочується на 45 осіб, а в 2024 році збільшується на 44 особи.

Відзначається тенденція зростання фонду оплати праці підприємства впродовж аналізованого періоду: на 29609,3 тис.грн, або на 32,6% в 2023 році порівняно з 2022 роком, на 49 448 тис.грн, або на 41,1% в 2024 році порівняно з 2023 роком (рис.2.4).

Відповідно до зростання загального фонду заробітної плати протягом досліджуваного періоду простежується і тенденція зростання середньомісячної

заробітної плати одного працівника: на 8105,8 грн, або на 47,57% в 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 6804,3 грн, або на 27,1% в 2024 році порівняно з 2023 роком.

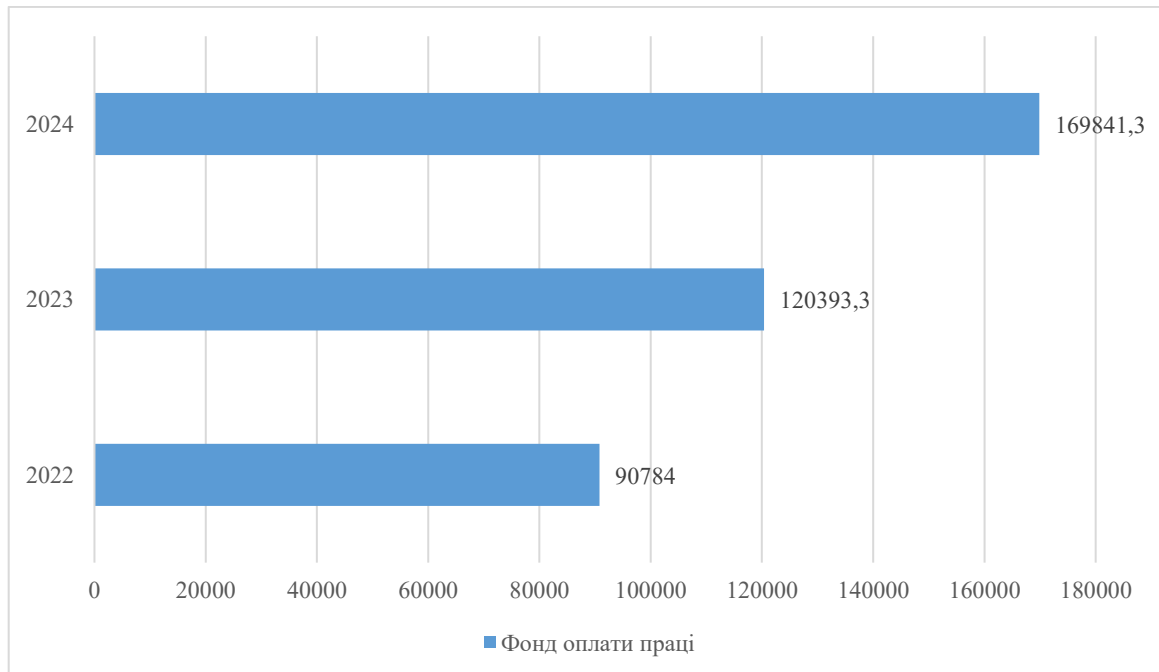


Рисунок 2.4 – Фонд оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки, тис.грн

Впродовж 2022-2024 років відмічається тенденція зростання середньорічної продуктивності праці працівників: на 830,6 тис.грн/особу, або на 63,9% в 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 458,5 тис.грн/особу, або на 27,1% в 2024 році порівняно з 2023 роком.

Важливим елементом оцінювання результативності використання трудового потенціалу підприємства є дослідження динаміки співвідношення темпів зростання продуктивності праці та рівня оплати праці. Економічно обґрунтованим вважається зростання продуктивності праці вищими темпами, порівняно з темпами підвищення заробітної плати. Дотримання такого співвідношення сприятиме оптимізації витрат на виробництво продукції, що, відповідно, створює передумови для зростання прибутковості та підвищення загальної ефективності

функціонування підприємства. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати одного працівника (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка середньої заробітної плати та рівня продуктивності праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Темп зміни, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн	1299,0	2129,6	2588,1	163,94	121,53
2. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	204,5	301,7	383,4	147,53	127,08

Відзначимо, що в 2023 році темпи зростання середньорічної продуктивності праці одного працівника були вищими, ніж темпи зростання середньорічної заробітної плати одного працівника ($163,94\% > 147,53\%$), що було позитивною тенденцією для підприємства, тобто фективність використання трудових ресурсів зростала швидше, ніж витрати на оплату праці, що сприяло зниженню трудомісткості продукції, стримуванню собівартості та формуванню додаткових резервів зростання прибутковості.

В 2024 році ситуація погіршується – фіксується перевищення темпів зростання середньорічної зарплати одного працівника над темпами зростання середньорічної продуктивності праці одного працівника, що може призводити до підвищення собівартості продукції, зменшення маржинальності та послаблення фінансових результатів у разі відсутності компенсуючих факторів (зростання цін, обсягів реалізації або оптимізації інших витрат).

Ефективність використання основних засобів підприємства є ключовим показником продуктивності та фінансової стійкості. Для оцінки цього використовується комплекс показників, серед яких особливе значення мають

фондовіддача та фондомісткість, що дозволяють визначити, наскільки раціонально підприємство використовує свої матеріальні ресурси для отримання доходу.

Зростання показника фондовіддачі з 3,18 грн у 2022 році до 6,62 грн у 2024 році свідчить про покращення ефективності використання основних засобів підприємства. Іншими словами, на кожну гривню, вкладену в основні засоби, підприємство почало отримувати більше продукції або доходу.

Зниження показника фондомісткості з 0,35 грн у 2022 році до 0,20 грн у 2023 році означає покращення ефективності використання основних засобів: підприємству потрібно менше коштів на виробництво одиниці продукції, тобто активи працюють ефективніше. Незначне зростання до 0,22 грн у 2024 році свідчить про незначне зниження ефективності порівняно з 2023 роком.

Протягом досліджуваного періоду витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли з 0,82 грн у 2022 році до 0,83 грн у 2023 році, що свідчить про незначне збільшення собівартості виробництва. У 2024 році витрати скоротилися до 0,79 грн, що вказує на покращення ефективності використання ресурсів підприємства. Така динаміка позитивно впливає на рентабельність і фінансову стабільність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Проаналізуємо формування прибутку на досліджуваному підприємстві протягом 2022-2024 років (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз формування прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Темп зміни, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	576737,0	849716,0	1146513,0	147,33	134,93
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	472386,0	702409,0	903867,0	148,69	128,68
3. Валовий прибуток, тис.грн	104351,0	147307,0	242646,0	141,17	164,72

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
4. Інші операційні доходи, тис.грн	22668,0	23837,0	46042,0	105,16	193,15
5. Інші операційні витрати, тис.грн	31960,0	31250,0	48369,0	97,78	154,78
6. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн	33681,0	46830,0	118132,0	139,04	252,26
7. Чистий прибуток від операційної діяльності, тис.грн	27429,0	38102,0	96544,0	138,91	253,38
8. Фінансовий прибуток, тис.грн	38100,0	78 188,0	131309,0	139,43	247,19

Проаналізувавши таблицю 2.5 можемо зазначити, що протягом аналізованого періоду відбувається зростання показника чистого доходу від реалізації продукції на 272979,0 тис.грн, або на 47,33% в 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 296797,0 тис.грн, або на 34,93% в 2024 році порівняно з 2023 роком. Така тенденція показника свідчить про збільшення обсягів продажу та розширення ринкової діяльності підприємства, підвищується ефективність комерційної діяльності та здатність отримувати більші доходи.

Собівартість реалізованої продукції зростає на 230023,0 тис.грн, або на 48,69% в 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 201458 тис.грн, або на 28,68% в 2024 році порівняно з 2023 роком. Така тенденція свідчить про зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції, що пов'язано з підвищенням обсягів виробництва, зростанням цін на матеріали та енергоносії. Провідним спеціалістам підприємства необхідно контролювати витрати, щоб збереження рентабельності та прибутковості залишалось на належному рівні.

Обсяг валового прибутку зростає на 42956,0 тис.грн, або на 41,17% в 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 95339 тис.грн, або на 64,72% в 2024 році порівняно з 2023 роком. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності виробничої та збутової діяльності підприємства, тобто підприємство не лише

збільшує доходи, але й краще контролює витрати, що позитивно впливає на рентабельність основної діяльності.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання інших операційних доходів на 23374,0 тис.грн, або на 103,11%.

Динаміка інших операційних витрат свідчить про зміни в структурі та обсязі додаткових витрат підприємства. Показник скорочується на 710,0 тис.грн, або на 2,22% в 2023 році порівняно з 2022 роком, та зростає на 17119,0 тис.грн, або на 54,78% в 2024 році порівняно з 2023 роком. Їхнє скорочення у 2023 році свідчить про більш ефективне управління витратами, тоді як різке зростання у 2024 році вказує на розширення операційної діяльності, збільшення адміністративних витрат, що потребує контролю.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування зростає на 13149,0 тис.грн, або на 39,04% в 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 71302,0 тис.грн, або на 152,26% в 2024 році порівняно з 2023 роком. Тенденція свідчить про покращення загальної ефективності операційної та фінансової діяльності підприємства. Значне збільшення показника у 2024 році вказує на суттєве зростання прибутковості та зміцнення фінансового стану підприємства.

Чистий прибуток від операційної діяльності зростає на 10673,0 тис.грн, або на 38,91% в 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 58442,0 тис.грн, або на 153,38% в 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства та кращий контроль за витратами. Значне збільшення показника у 2024 році відображає зміцнення фінансового стану та підвищення рентабельності операційної діяльності.

Фінансовий прибуток зростає на 15021 тис.грн, або на 39,43% в 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 78188,0 тис.грн, або на 147,19 % в 2024 році порівняно з 2023 роком. Зростання фінансового прибутку свідчить про покращення результатів фінансової діяльності підприємства, зокрема ефективніше управління фінансовими ресурсами та доходами від фінансових операцій. Значне збільшення показника у 2024 році вказує на зміцнення фінансового стану та підвищення загальної прибутковості підприємства.

Отже, протягом 2022-2024 років ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стійке зростання доходів та прибутковості, що свідчить про ефективне управління виробничою, збутовою та фінансовою діяльністю. Показники валового, операційного та фінансового прибутку зростають, що відображає підвищення рентабельності та зміцнення фінансового стану. Незначні коливання інших операційних витрат вимагають контролю, проте загалом підприємство зберігає ефективність та фінансову стабільність.

З метою оцінювання стану та ефективності використання основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо аналіз їх динаміки та структурних змін упродовж 2022–2024 років (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз стану та ефективності використання основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				абсолютне, тис.грн	відносне, %	абсолютне, тис.грн	відносне, %
Наявність основних засобів на початок року, тис.грн	257164	312074	326471	54910	21,35	14397	4,61
Надійшло за рік, тис.грн	55410	16204	25943	-39 206	-70,75	9739	60,10
Вибуло за рік, тис.грн	500	1807	1311	1307	261,4	- 496	- 27,45
Наявність основних засобів на кінець року, тис.грн	312074	326471	351103	14 397	4,61	24632	7,54
Фондомісткість, грн	0,35	0,20	0,22	-0,15	-42,86	0,02	10,00
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,36	0,44	0,47	0,08	22,22	0,03	6,82
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,18	0,05	0,08	-0,13	-72,22	0,03	60,00
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,64	0,56	0,53	-0,08	-12,5	-0,03	-5,36

Динаміка наявності основних засобів (табл.2.6) свідчить про поступове збільшення інвестицій у виробничі активи підприємства: з 257164 тис. грн у 2022 році до 326471 тис. грн у 2024 році. Такий приріст свідчить про розширення та модернізацію основних засобів, що може забезпечити підвищення

продуктивності та довгострокову стабільність діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Динаміка надходження основних засобів за аналізований період показує значні зміни обсягів інвестувань у виробничі активи: у 2022 році надійшло 55410 тис. грн, у 2023 році надходження скоротилися до 16204 тис. грн, а у 2024 році зросли до 25943 тис. грн., що свідчить про планомірне поповнення та модернізацію основних засобів, хоча інвестиційна активність підприємства була найбільшою у 2022 році.

Динаміка вибуття основних засобів за аналізований період показує, що їх обсяг залишається порівняно невеликим: у 2022 році вибуло 500 тис. грн, у 2023 році – 1807 тис. грн, а у 2024 році – 1311 тис. грн. Така динаміка свідчить про збереження матеріальної бази підприємства та контрольоване оновлення основних засобів, що дозволяє підтримувати стабільність виробничого процесу.

Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів показує поступове старіння та зношування активів підприємства – з 0,36 у 2022 році до 0,47 у 2024 році та свідчить про необхідність подальшого оновлення і модернізації основних засобів, щоб підтримувати ефективність виробництва та запобігати зниженню продуктивності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Динаміка коефіцієнта оновлення основних засобів свідчить про зниження темпів поповнення виробничих активів у 2023 році (0,05) порівняно з 2022 роком (0,18) з подальшим невеликим зростанням у 2024 році (0,08). Така тенденція вказує на необхідність більш активного оновлення основних засобів, щоб підтримувати їхню ефективність і забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Динаміка коефіцієнта придатності основних засобів показує поступове зниження їх технічного стану – з 0,64 у 2022 році до 0,53 у 2024 році та свідчить про необхідність проведення ремонтів та оновлення обладнання, щоб забезпечити безперебійну та ефективну роботу виробничих потужностей підприємства.

Важливу роль у формуванні прибутку відіграють витрати (табл.2.7), аналіз яких представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Склад та структура операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Елементи витрат	Сума, тис. грн			Відхилення, +,-		Структура витрат, %			Відхилення, +,-	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023
Матеріальні витрати	433574,0	618200,0	813334,0	184 626,0	195134,0	76,43	77,98	77,37	1,55	-0,61
Витрати на оплату праці	90784,00	120393,0	169841,0	29 609,00	49448,00	16,00	15,19	16,16	-0,81	0,97
Відрахування на соціальні заходи	18999,00	23850,00	34283,00	4851,00	10433,00	3,35	3,01	3,26	-0,34	0,25
Амортизація основних фондів	19048,00	22336,00	24488,00	3 288,00	2152,00	3,36	2,82	2,33	-0,54	-0,49
Інші операційні витрати	4910,00	7948,00	9343,00	3038,00	1395,00	0,86	1,00	0,88	0,14	-0,12
Разом	567315,0	792727,0	1051289,0	225412,0	258562,0	100,0	100,0	100,0	–	–

Аналіз структури та динаміки витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки (табл.2.7) показує, що основну частку витрат традиційно займають матеріальні витрати, питома вага яких коливалася в межах 76,43% –77,98 % від загальної суми витрат. Зростання абсолютного обсягу матеріальних витрат у 2023–2024 роках відображає збільшення обсягів виробництва та зростання цін на сировину, що підкреслює високу матеріаломісткість діяльності підприємства.

Витрати на оплату праці демонструють незначне зниження з 16% в 2022 році до 15,19% в 2023 році та зростання до 16,6% в 2024 році, що свідчить про підвищення заробітної плати, однак їхня питома вага у загальній структурі витрат залишається відносно стабільною.

Амортизаційні відрахування мають невеликий відсоток у загальній структурі витрат та демонструють зниження з 3,36% в 2022 році до 2,33% в 2024 році, що вказує на відносно зношений основний капітал. Інші операційні витрати також мають незначний відсоток – 0,86%-1%.

Загальна тенденція – суттєве збільшення витрат – вимагає від керівництва зосередитися на оптимізації матеріальних ресурсів, контролі фонду оплати праці, модернізації основних засобів та зниженні собівартості продукції для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Для наглядності структура витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки представлена у вигляді кругової діаграми (рис.2.5).

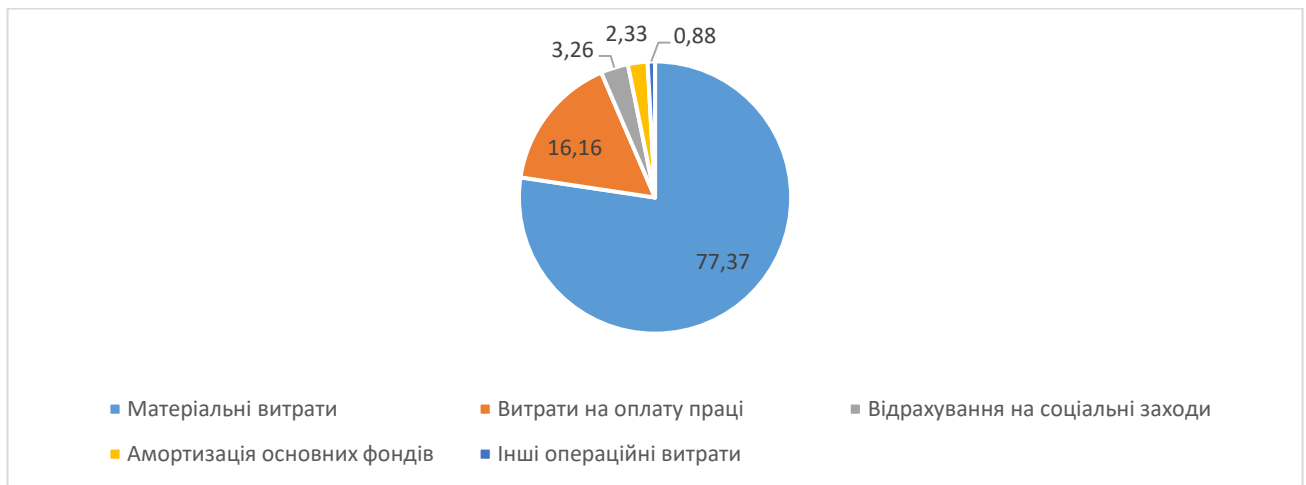


Рисунок 2.5 – Структура операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в 2024 році, %

Матеріальні витрати займають домінуючу частку, тоді як витрати на оплату праці, соціальні відрахування, амортизація та інші операційні витрати мають менший відсоток у загальній структурі.

Для формування конкурентної стратегії підприємству доцільно зосередитися на контролі та раціональному використанні матеріальних ресурсів, впровадженні енерго- та ресурсоефективних технологій, що дозволить знизити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність на ринку.

2.3 Аналіз фінансових показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналіз фінансових показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства, ліквідність та платоспроможність, ділову активність та інвестиційну привабливість, які є ключовими при визначенні конкурентної стратегії, оскільки допомагають виявити

сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його економічну стабільність та здатність до інновацій. На основі фінансового аналізу керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу, позиціонування на ринку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Основні показники фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр. представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні показники фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт автономії	0,85	0,77	0,77	-0,08	0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,18	1,30	1,30	0,12	0
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,52	0,56	0,59	0,04	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85	0,77	0,77	-0,08	0
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	5,68	3,28	3,29	-2,4	0,01
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,75	0,65	0,66	-0,1	0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,15	0,23	0,23	0,08	0

Аналіз таблиці 2.8 дозволяє зробити такі висновки: протягом аналізованого періоду коефіцієнт автономії знизився з рівня 0,85 у 2022 році до рівня 0,77 у 2023 році, що свідчить про зростання залежності підприємства від позикових джерел фінансування та негативно впливає на фінансову стійкість і підвищує ризики діяльності в умовах економічної та політичної невизначеності. У 2024 році показник автономії залишився на рівні 0,77, що свідчить про відносно високий рівень автономії та відповідає нормативним значенням.

Водночас коефіцієнт фінансової залежності збільшився на 0,12 пунктів – з 1,18 у 2022 році до 1,30 у 2023 році, що свідчить про підвищення залежності підприємства від залучених джерел фінансування, проте не до критичного рівня. У

2024 році структура капіталу стабілізувалася: підприємство не нарощувало позикове навантаження, хоча ризики залишаються вищими порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт маневреності власних засобів протягом аналізованого періоду збільшився на 0,07 пунктів – з 0,52 у 2022 році до 0,59 у 2024 році, це свідчить про підвищення частки власних оборотних коштів у структурі власного капіталу, що забезпечує більшу фінансову гнучкість підприємства та здатність оперативно реагувати на зміни у виробничій і фінансовій діяльності.

Зниження коефіцієнта фінансової стійкості на 0,08 пунктів – з 0,85 у 2022 році до 0,77 у 2023-2024 роках свідчить про послаблення фінансової автономії підприємства та зростання його залежності від позикових джерел фінансування. Водночас значення показника залишається в межах нормативних (зазвичай $\geq 0,6-0,7$), що дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства як відносно стійкий, однак із наявними тенденціями до погіршення.

Значне зниження коефіцієнта співвідношення власних і залучених коштів з 5,68 у 2022 році до 3,28 у 2023 році свідчить про активне залучення позикових ресурсів та збільшення фінансових ризиків для підприємства. Незначне зростання показника у 2024 році до 3,29 вказує на відносну стабілізацію структури капіталу, збереження переваги власних джерел фінансування та контрольованого рівня залежності від залучених коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знизився з 0,75 у 2022 році до 0,65 у 2023 році, тобто на 0,1 пункт, що свідчить про зменшення частки власних коштів у фінансуванні поточних активів та підвищення залежності підприємства від залучених джерел. Незначне зростання показника до 0,66 у 2024 році свідчить про позитивні тенденції до стабілізації структури фінансування оборотних активів, проте рівень показника все ще залишається нижчим, ніж у 2022 році.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс з 0,15 у 2022 році до 0,23 у 2023–2024 роках, що свідчить про помірне збільшення частки позикових коштів у структурі фінансування ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Хоча фінансові ризики зростають, рівень позикового капіталу залишається невисоким і контрольованим.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства у 2022–2024 роках дещо послабилася внаслідок зростання частки позикового капіталу та зниження рівня автономії, однак залишається в межах нормативних значень. Переважання власних джерел фінансування, зростання маневреності власного капіталу та стабілізація структури капіталу у 2024 році дають підстави оцінювати фінансовий стан підприємства як відносно стійкий, але з наявними ризиками в умовах війни та невизначеності, що потребує подальшого контролю за борговим навантаженням.

Не менш важливими показниками, які характеризують фінансовий стан підприємства є показники ліквідності та платоспроможності, ділової активності і рентабельності фінансово-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Ліквідність підприємства – це здатність оперативно, системно та безперешкодно реалізовувати активи з метою отримання коштів, необхідних для погашення власних зобов'язань. Показник ліквідності визначається як відношення високоліквідних активів (ринкових цінних паперів, грошових коштів та дебіторської заборгованості) до обсягу короткострокових зобов'язань.

Платоспроможність характеризує наявність у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для повного погашення боргових зобов'язань.

Динаміку основних показників ліквідності та платоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні показники ліквідності та платоспроможності підприємства за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,25	0,27	0,21	0,02
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,93	1,64	1,66	-0,29	0,02

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,96	2,83	2,93	-1,13	0,1
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	2,46	2,06	1,04	-0,4	-1,02

Проаналізувавши таблицю 2.9 можемо зробити такі висновки: протягом досліджуваного періоду коефіцієнт абсолютної ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зріс з 0,04 у 2022 році до 0,27 у 2024 році, збільшившись на 0,23 пункти, що свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно покривати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, зниження фінансового ризику та підвищення привабливості для кредиторів та інвесторів. Одночасно рівень ліквідності створює можливості для ефективного використання коштів у розвитку діяльності підприємства.

Протягом 2022-2024 років коефіцієнт проміжної ліквідності підприємства знизився з 1,93 у 2022 році до 1,64 у 2023 році та незначно підвищився до 1,66 у 2024 році, що вказує на тимчасове зниження здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів, що свідчить про певне зростання фінансового ризику. Незначне зростання у 2024 році вказує на стабілізацію ліквідності та часткове відновлення платоспроможності підприємства.

Скорочення показника співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості з 2,46 до 1,04 упродовж 2022–2024 років означає суттєву зміну структури розрахунків підприємства з контрагентами. Динаміка показника свідчить про збалансовану структуру розрахунків підприємства, водночас вказує на необхідність контролю за платоспроможністю та ризиками втрати ліквідності в короткостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2022–2024 роках ліквідність і платоспроможність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» загалом покращилися. Зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові

зобов'язання, тоді як коливання проміжної ліквідності та зменшення співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості вказують на поступову стабілізацію фінансового стану. Водночас підприємству доцільно зберігати контроль за структурою оборотних активів і зобов'язань з метою мінімізації ризиків в короткостроковій перспективі.

Показники прибутковості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки представлено в таблиці 2.10

Таблиця 2.10 – Показники прибутковості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Рентабельність сукупного капіталу	0,05	0,12	0,14	0,07	0,02
Рентабельність власного капіталу	0,06	0,08	0,19	0,02	0,11
Рентабельність реалізованої продукції	0,22	0,21	0,27	-0,01	0,06
Рентабельність продажу	0,05	0,04	0,08	-0,01	0,04

Усі показники прибутковості (табл.2.10) демонструють позитивну динаміку у 2024 році порівняно з 2022–2023 рр., що свідчить про стабільне зміцнення фінансового стану підприємства, ефективніше використання капіталу, підвищення продуктивності діяльності та зростання конкурентоспроможності. Підприємство підвищує фінансову стійкість та привабливість для інвесторів.

Показники ділової активності підприємства за 2022-2024 роки представимо в таблиці 2.11.

Проаналізувавши таблицю 2.11 можемо зробити такі висновки: протягом досліджуваного періоду відбувається зростання коефіцієнта оборотності активів з 1,11 в 2022 році до 1,71 в 2024 році; зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів з 1,80 в 2022 році до 2,54 в 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства та прискорення їх обороту, зміцнення фінансового стану підприємства та підвищення ефективності його

операційної діяльності. Водночас керівництву необхідно контролювати, щоб прискорення оборотності не призводило до дефіциту запасів або надлишкової інтенсивності виробництва.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	1,11	1,50	1,71	0,39	0,21
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,80	2,37	2,54	0,57	0,17
Коефіцієнт оборотності запасів	4,23	5,49	5,01	1,26	-0,48
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,56	4,89	5,27	1,33	0,38
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,49	8,80	8,75	2,31	-0,05
Тривалість оборотності активів, дні	324,32	240,00	210,53	-84,32	-29,47
Тривалість оборотності оборотних активів, дні	200,00	151,90	141,73	-48,1	-10,17
Тривалість оборотності запасів, дні	85,11	65,57	71,86	-19,54	6,29
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	101,12	73,62	68,31	-27,5	-5,31
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	55,47	40,91	41,14	-14,56	0,23
Тривалість виробничого циклу, дні	85,11	65,57	71,86	-19,54	6,29
Тривалість операційного циклу, дні	186,23	139,19	140,17	-47,04	0,98
Тривалість фінансового циклу, дні	130,76	98,28	99,03	-32,48	0,75
Коефіцієнт оборотності готової продукції	8,96	11,31	12,57	2,35	1,26
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,34	1,86	2,23	0,52	0,37

Загалом динаміка коефіцієнта оборотності запасів свідчить про достатньо ефективне управління ними на підприємстві. Зростання показника у 2023 році на 1,26 порівняно з рівнем 2022 року відображає прискорення обігу запасів і

підвищення результативності операційної діяльності. Водночас його незначне зниження у 2024 році вимагає уваги керівництва з метою недопущення накопичення надлишкових запасів та збереження оптимальної швидкості їх обороту.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростає з 3,56 в 2022 році до 5,27 в 2024 році, така тенденція свідчить про прискорення надходження коштів від покупців і покращення платіжної дисципліни, що зменшує відволікання оборотних коштів з обігу та позитивно впливає на ліквідність і фінансову стійкість підприємства.

Зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості у 2022–2023 роках з 6,49 до 8,80 свідчить про прискорення розрахунків підприємства з постачальниками та іншими кредиторами, що характеризує покращення платіжної дисципліни. Незначне зниження показника у 2024 році до 8,75 не є критичним і може бути пов'язане з використанням більш гнучких умов розрахунків. У цілому динаміка показника відображає достатній рівень фінансової стабільності та здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання.

Скорочення тривалості оборотності активів з 324,32 днів в 2022 році до 210,53 днів в 2024 році свідчить про прискорення їх обігу та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Скорочення тривалості оборотності оборотних активів з 200 днів в 2022 році до 141,73 днів в 2024 році свідчить про прискорення їх кругообігу та більш ефективне використання оборотних коштів. Така динаміка забезпечує швидше вивільнення грошових ресурсів, зменшує потребу в додатковому фінансуванні та позитивно впливає на ліквідність підприємства.

Динаміка тривалості оборотності запасів свідчить про підвищення ефективності управління запасами у 2023 році та швидший їх обіг порівняно з 2022 роком, оскільки відбувається скорочення показника з 85,11 днів до 65,57 днів. Незначне зростання показника у 2024 році до 71,86 днів вказує на накопичення частини запасів. Загалом, підприємство зберігає достатньо ефективне управління запасами, проте слід контролювати їх оптимальний рівень.

Скорочення тривалості оборотності дебіторської заборгованості з 101,12 днів в 2022 році до 68,31 днів в 2024 році свідчить про швидше отримання коштів від покупців і підвищення ефективності управління розрахунками, що позитивно впливає на ліквідність і фінансову стійкість підприємства.

Скорочення тривалості оборотності кредиторської заборгованості з 55,47 днів в 2022 році до 40,91 днів в 2023 році свідчить про прискорення розрахунків підприємства з постачальниками, що підвищує платіжну дисципліну, але зменшує можливість використовувати кредиторські кошти для фінансування поточної діяльності.

Незначне підвищення тривалості оборотності кредиторської заборгованості до 41,14 днів у 2024 році свідчить про дещо більш гнучкі умови розрахунків із постачальниками, що дозволяє підприємству частково використовувати кредиторські кошти для фінансування поточної діяльності, не створюючи значних ризиків для платіжної дисципліни.

Тривалість виробничого циклу скорочується з 85,11 днів в 2022 році до 65,57 днів в 2023 році. Така динаміка тривалості виробничого циклу свідчить про підвищення ефективності виробничого процесу у 2023 році та швидший обіг продукції порівняно з 2022 роком. Незначне зростання показника у 2024 році до 71,86 днів пов'язане з розширенням виробничих операцій, проте загалом цикл залишається більш коротким порівняно з 2022 роком, що позитивно впливає на оборотність активів.

Скорочення тривалості операційного циклу у 2023 році порівняно з 2022 роком на 47,04 днів свідчить про прискорення обігу всіх елементів активів підприємства та підвищення ефективності його операційної діяльності. Незначне зростання показника у 2024 році на 0,98 дні суттєво не впливає на фінансову стабільність. Загалом, підприємство демонструє ефективне управління оборотними активами та короткі терміни повернення вкладених коштів.

Скорочення тривалості фінансового циклу на 32,48 днів у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про швидше повернення вкладених коштів і підвищення ліквідності підприємства. Незначне зростання показника у 2024 році

суттєво не впливає на фінансову стабільність, підприємство ефективно керує своїми фінансовими потоками.

Зростання коефіцієнта оборотності готової продукції з 8,96 в 2022 році до 12,57 в 2024 році свідчить про прискорення реалізації продукції та ефективніше використання виробничих потужностей. Це зменшує період зберігання готової продукції на складі та сприяє швидшому надходженню коштів у господарський оборот. Загалом така динаміка позитивно впливає на ліквідність і фінансову стійкість підприємства.

Зростання коефіцієнта оборотності власного капіталу з 1,34 в 2022 році до 2,23 в 2024 році свідчить про підвищення ефективності використання власних коштів підприємства для отримання доходу, тобто кожна гривня власного капіталу приносить більше прибутку, що позитивно впливає на рентабельність та фінансову стійкість підприємства.

Отже, протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє покращення ефективності використання активів, запасів та власного капіталу, прискорення обороту продукції та коштів, що позитивно впливає на ліквідність і фінансову стійкість. Зростання коефіцієнтів оборотності та скорочення тривалості операційного і фінансового циклів свідчать про ефективне управління ресурсами та швидке повернення вкладених коштів. Незначні зміни окремих показників, таких як оборотність запасів або виробничого циклу, вимагають уваги керівництва для підтримання оптимального рівня запасів і стабільності виробничого процесу, проте загалом фінансовий стан підприємства є стабільним.

Висновки до другого розділу

В другому розділі здійснено оцінку ринку залізобетонних виробів в Україні, який функціонує в умовах воєнного стану. Встановлено, що цей ринок характеризується високою регіональною диференціацією, підвищеною чутливістю

до логістичних чинників і концентрацією попиту в межах локальних ринків. Проаналізовано стан ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке зберігає стабільні позиції на регіональному ринку залізобетонних виробів, демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отримані результати свідчать про наявність у підприємства потенціалу для подальшого розвитку й формування стійких конкурентних переваг за умови врахування ринкових тенденцій і підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки дозволяє зробити такі висновки.

Упродовж 2022–2024 років фінансово-господарська діяльність підприємства характеризується позитивною динамікою основних показників. Суб'єкт господарювання поступово нарощує обсяги виробництва та реалізації продукції, що відображається у стабільному зростанні чистого доходу та свідчить про розширення ринкової присутності, збереження попиту на продукцію та ефективну збутову політику в умовах нестабільного економічного середовища.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання чистого та валового прибутку, а також показників рентабельності, що вказує на підвищення результативності операційної діяльності та загальної ефективності використання ресурсів. Зростання продуктивності праці свідчить про покращення організації виробничих процесів, однак у 2024 році спостерігається випереджальне зростання оплати праці порівняно з продуктивністю, що може чинити тиск на собівартість продукції та потребує управлінської уваги.

Аналіз використання основних засобів показує зростання фондівіддачі та зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції, що є ознакою підвищення ефективності виробництва. Водночас, збільшення рівня зносу основних засобів і зниження коефіцієнта їх придатності вказують на необхідність активізації інвестиційної діяльності, оновлення та модернізації виробничого обладнання.

Структура операційних витрат підприємства характеризується домінуванням матеріальних витрат, що свідчить про високу матеріаломісткість виробництва. У

таких умовах особливої актуальності набувають заходи з оптимізації використання сировини, енергоносіїв та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Разом із цим фінансова стійкість підприємства залишається на високому рівні: переважають власні джерела фінансування, ліквідність і платоспроможність покращуються, а боргове навантаження є помірним і контрольованим.

Отже, фінансово-господарський стан ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022–2024 роках можна оцінити як стабільний із чітко вираженою позитивною динамікою розвитку. Підприємство демонструє зростання доходів, прибутковості та ділової активності, що створює сприятливі умови для подальшого зміцнення конкурентних позицій. Водночас ключовими завданнями на перспективу є контроль зростання витрат, підвищення ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів та оновлення основних засобів з метою забезпечення довгострокової фінансової стійкості й конкурентоспроможності.

3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства з урахуванням конкурентного середовища

Формування стратегічних напрямів розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потребує всебічного врахування умов його функціонування та позицій у конкурентному середовищі, тому доцільним є комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства та визначають рівень його конкурентоспроможності. З цією метою застосуємо інструменти PEST-аналізу, SWOT- та SNW-аналізу, які дадуть змогу систематизувати ключові можливості й загрози середовища, а також оцінити сильні, нейтральні та слабкі сторони підприємства як основу для формування обґрунтованих стратегічних напрямів розвитку.

Загальний аналіз конкурентного середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розпочнемо із PEST-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Фактор	Ознака	Можливі заходи
1	2	3	4
Р-фактори (політичні)			
1	Воєнний стан	Порушення логістичних ланцюгів, ризику нестабільності постачання сировини	Диверсифікація постачальників; створення страхових запасів сировини
2	Державні програми відновлення інфраструктури	Формування стабільного попиту на залізобетонні вироби в межах державних та регіональних проєктів	Участь у публічних закупівлях і тендерах; адаптація асортименту до потреб відбудови
3	Зміни податкового законодавства	Невизначеність у плануванні витрат, можливі податкові стимули для виробників	Податкове планування; моніторинг законодавства; використання державних пільг

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Е-фактори (економічні)			
4	Інфляційні процеси	Зростання собівартості продукції через подорожчання ресурсів	Оптимізація витрат; коригування цінової політики
5	Коливання валютного курсу	Подорожчання імпортованих матеріалів та обладнання	Переорієнтація на вітчизняних постачальників; валютне планування
6	Інвестиційний клімат	Обмежений доступ до кредитних ресурсів	Залучення грантів; партнерство з будівельними компаніями
S-фактори (соціальні)			
7	Дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів	Скорочення кількості кваліфікованих працівників через мобілізацію та міграцію	Підвищення рівня оплати праці; внутрішнє навчання та перекваліфікація персоналу
8	Зміна соціальних потреб населення	Зростання попиту на доступне житло та об'єкти соціальної інфраструктури	Орієнтація на типові проєкти; серійне виробництво залізобетонних виробів для соціального будівництва
Т-фактори (технологічні)			
9	Розвиток енергоефективних технологій	Підвищення вимог до ресурсозбереження	Впровадження енергоощадних виробничих рішень
10	Цифровізація виробництва	Необхідність автоматизації управлінських процесів	Запровадження ERP-систем та цифрового обліку

Оцінювання макросередовища будемо проводити поетапно. Спочатку ідентифікуємо ключові чинники зовнішнього середовища, реалізація яких є найбільш імовірною та здатною справити відчутний вплив на результати діяльності підприємства. На наступних етапах проведемо експертне оцінювання вагомості кожного з визначених факторів для підприємства.

У межах такого оцінювання встановимо напрям впливу факторів: значення «+1» відображає наявність потенційних можливостей, тоді як «-1» характеризує відповідні загрози. За допомогою експертів визначимо ймовірність настання кожного чинника в діапазоні від 0 до 1, а також силу його впливу на стратегічні орієнтири підприємства за шкалою від 0 до 5.

Узагальнення отриманих результатів дасть змогу сформуванню інтегральної оцінки можливостей і загроз зовнішнього середовища та визначити ступінь сприятливості кожного фактора для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з урахуванням

його значущості у процесі стратегічного планування. Результати оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Фактор	Характер впливу (1/-1)	Ймовірність виникнення (0-100), %	Ступінь впливу (0-5)	Всього
1	Воєнний стан	-1	100	5	-5
2	Державні програми відновлення інфраструктури	1	90	5	4,5
3	Зміни податкового законодавства	-1	100	4	-4
4	Інфляційні процеси	-1	80	4	-3,2
5	Коливання валютного курсу	-1	85	4	-3,4
6	Інвестиційний клімат	-1	80	4	-3,2
7	Дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів	-1	90	4	-3,6
8	Зміна соціальних потреб населення	1	80	4	3,2
9	Розвиток енергоефективних технологій	1	70	4	2,8
10	Цифровізація виробництва	1	70	4	2,8
Разом		-	-	-	-9,1

Як свідчать проведені розрахунки в табл.3.2 – зовнішнє середовище негативно впливає на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». З метою візуалізації та узагальнення впливу ключових факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства відповідні результати представлено на рисунку 3.1.

Проведений PEST-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» засвідчив, що діяльність підприємства формується під суттєвим впливом зовнішніх факторів, насамперед політичної та економічної нестабільності, зумовленої воєнним станом, інфляційними процесами та коливаннями валютного курсу. Водночас державні програми відновлення інфраструктури створюють додаткові можливості для стабілізації попиту та розширення ринків збуту. Соціальні й технологічні чинники акцентують увагу на необхідності розвитку кадрового потенціалу та впровадження енергоефективних і цифрових рішень. У сукупності врахування зазначених факторів

є важливою передумовою формування обґрунтованих стратегічних напрямів розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.



Рисунок 3.1 – Показники впливу зовнішнього середовища на діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Результати SWOT-аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлені в таблиці 3.3. Проведений SWOT-аналіз (табл.3.3) показує, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має сильні регіональні позиції, фінансову стабільність та здатність швидко впроваджувати інновації, що дозволяє використовувати можливості відновлення інфраструктури та вводити у виробництво цифровізацію. Разом із тим, існують внутрішні слабкі сторони, зокрема зношене обладнання, низький рівень автоматизації та обмежена маркетингова активність, а також зовнішні загрози, пов'язані з воєнними діями, коливаннями цін на сировину та змінами попиту. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємству доцільно поєднувати стратегії SO і WO, спрямовані на використання сильних сторін і можливостей для подолання слабкостей та зменшення впливу зовнішніх загроз.

Таблиця 3.3 – SWOT- аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

1	2	3
	<p style="text-align: center;">Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільність фінансового стану. 2. Сильні регіональні позиції та глибоке розуміння локального ринку. 3. Ефективне управління ланцюгами постачання та зниження ризиків дефіциту матеріалів. 4. Наявність сертифікацій і відповідність виробів державним та міжнародним стандартам. 5. Активна клієнтська підтримка та високий рівень обслуговування замовників. 6. Здатність швидко впроваджувати інновації та реагувати на зміни в попиті. 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній рівень автоматизації та цифровізації виробничих та управлінських процесів. 2. Значний ступінь зношеності виробничого обладнання, що потребує модернізації. 3. Вразливість до сезонних коливань попиту в будівельній галузі. 4. Обмежений маркетинговий потенціал та недостатня промоційна активність. 5. Підвищені операційні ризики через воєнні дії та нестабільність регіонального ринку.
<p style="text-align: center;">Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження інноваційних технологій та використання екологічно чистих матеріалів у виробництві. 2. Використання цифрових технологій та автоматизації для оптимізації виробничих і логістичних процесів. 3. Участь у державних та регіональних програмах відновлення інфраструктури після воєнних дій. 4. Створення стратегічних альянсів із будівельними компаніями для спільних проектів та оптимізації ресурсів. 5. Активне використання цифрового маркетингу та B2B-платформ для розширення ринку збуту. 	<p style="text-align: center;">SO-стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження новітніх технологій у виробництві залізобетонних виробів, оптимізуючи витрати та підвищуючи якість продукції. 2. Використання цифрових платформ та автоматизації для покращення логістики та оперативного реагування на зміни ринкового попиту. 3. Активна участь у державних та регіональних програмах відновлення інфраструктури, завдяки сертифікованій продукції та високій репутації. 4. Формування стратегічних альянсів з будівельними компаніями для спільних проектів, що дозволить ефективніше використовувати ресурси та розширювати ринок збуту. 5. Застосування цифрового маркетингу і B2B-платформ для залучення нових клієнтів та зміцнення довгострокових партнерських відносин. 	<p style="text-align: center;">WO – стратегія</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження сучасних технологій та автоматизації у виробничі та управлінські процеси для компенсування низького рівня цифровізації та підвищення ефективності. 2. Використання екологічно чистих матеріалів та інноваційних технологій для модернізації застарілого обладнання та підвищення якості продукції. 3. Брати участь у державних і регіональних програмах відновлення інфраструктури, що дозволить зменшити вплив сезонних коливань попиту та розширити ринок збуту. 4. Створення стратегічних альянсів з будівельними компаніями для спільних проектів, що дозволить підвищити маркетинговий потенціал та промоційну активність. 5. Використання цифрового маркетингу і B2B-платформ для розширення ринків збуту та зниження операційних ризиків, пов'язаних із нестабільністю регіонального ринку.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Загрози (Т)	ST – стратегія	WT – стратегія
1.Тривалі військові дії та пов'язані з ними операційні та логістичні ризики. 2. Коливання цін на сировину та енергоресурси, що підвищує виробничі витрати. 3. Соціальні та демографічні зміни, що впливають на ринок житлового та комерційного будівництва.	1. Використання стабільного фінансового стану та високої якості продукції для протидії коливанням ринку та конкуренції. 2. Застосування ефективного управління ланцюгами постачання та залучення партнерів для мінімізації ризиків дефіциту сировини та логістичних проблем під час військових дій. 3. Оптимізація виробничих і операційних витрат завдяки гнучкості та інноваційності виробничих процесів.	1. Модернізація та часткова автоматизація виробничого обладнання для зниження впливу коливань цін на сировину та підвищення ефективності виробництва. 2. Використання цифрових технологій для оптимізації управлінських та логістичних процесів і мінімізації ризиків, пов'язаних із воєнними діями та нестабільністю ринку. 3. Посилення маркетингової активності та розвитку партнерських відносин для підтримки попиту в умовах сезонних коливань та соціальних змін.

Для оцінювання внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на стратегічну позицію ТДВ «Хмельницькзалізобетон», застосуємо SNW-аналіз, який передбачає класифікацію факторів за характером впливу: сильних (S), нейтральних (N) або слабких (W) (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз сильних сторін, потреб та ризиків ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (SNW)

№ з/п	Фактор	Характеристика
1	2	3
S – Сильні сторони		
1	Висока виробнича потужність	Підприємство має річну потужність близько 300–350 тис. м ³ залізобетонних виробів, що дозволяє задовольняти регіональний попит і брати участь у великих проєктах
2	Стабільні фінансові показники	Високий дохід та чистий прибуток, великий обсяг активів і помірний рівень зобов'язань свідчать про фінансову стабільність
3	Досвідчений персонал	443 працівники, які забезпечують ефективність виробничих процесів і можливість швидкої адаптації до змін
4	Репутація в регіоні	Визнане підприємство у Хмельницькій області, активна участь у програмах відновлення інфраструктури
N – Потреби / слабкі сторони		
5	Модернізація виробництва	Потреба у впровадженні енергоефективних та цифрових технологій для зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
6	Диверсифікація продуктового портфелю	Розширення асортименту залізобетонних виробів для участі у нових сегментах ринку
7	Залучення додаткових інвестицій	Потреба у фінансуванні для розширення виробництва, модернізації обладнання та впровадження інновацій
W – Загрози / ризики		
8	Нестабільність будівельного ринку	Залежність від державних програм відновлення та коливань попиту через економічну та політичну ситуацію
9	Зростання вартості енергоресурсів та сировини	Підвищення витрат може негативно впливати на рентабельність продукції
10	Мобілізаційні та логістичні ризики	В умовах війни можливі перебої з постачанням сировини та логістичні труднощі

У таблиці 3.5 наведено результати бальної оцінки рівня значущості факторів, що формують конкурентні переваги та обмеження розвитку підприємства.

Таблиця 3.5 – SNW-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Фактори	Рівень значущості (1-3)	Оцінка факторів		
			S (сильна)/ S (strong)	N (нейтральна)/ N (neutral)	W (слабка)/ W (weak)
1	Висока виробнича потужність	3	3		
2	Стабільні фінансові показники	3	3		
3	Досвідчений персонал	2	3		
4	Репутація в регіоні	2	3		
5	Модернізація виробництва	3			1
6	Диверсифікація продуктового портфелю	2		2	
7	Залучення додаткових інвестицій	3		2	
8	Нестабільність будівельного ринку	3			1
9	Зростання вартості енергоресурсів та сировини	3			1
10	Мобілізаційні та логістичні ризики	2			1

Отримані результати бального оцінювання факторів згрупуємо відповідно до рівня їх значущості та характеру впливу (S, N, W) та перейдемо до формування підсумкової таблиці SNW-аналізу (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Підсумкові результати SNW-аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Рівень значущості факторів		Оцінка факторів		
		Сильна (3)	Нейтральна (2)	Слабка (1)
Високий	3	6	2	3
Середній	2	6	2	1
Низький	1	0	0	0

Отримані результати SNW-аналізу (табл.3.6) свідчать, що конкурентна позиція ТДВ «Хмельницькзалізобетон» формується передусім за рахунок сильних факторів високої та середньої значущості, що відображає наявність вагомого внутрішнього потенціалу розвитку. Водночас наявність слабких факторів із високим рівнем значущості, зокрема пов'язаних із нестабільністю ринку та зростанням витрат, зумовлює необхідність посилення стратегічного управління та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

До ключових переваг підприємства належить сукупність виробничих, фінансових і кадрових переваг, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства, а також позитивний імідж і довіра з боку споживачів у межах регіонального ринку.

Слабкою стороною підприємства є вплив зовнішніх ризиків, пов'язаних із коливанням кон'юнктури будівельного ринку, зростанням вартості енергоресурсів та сировини, а також мобілізаційними й логістичними обмеженнями в умовах війни.

Визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки (табл.3.7), методику розрахунку якого представлено в додатку Г.

Таблиця 3.7 – Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки

Показник	Роки			Відхилення (+;-)	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6
1 Ефективність комерційної діяльності підприємства					
1.1 Витрати на реалізацію одиниці продукції, грн	0,97	0,97	0,93	0	-0,04
1.2 Фондовіддача, грн	3,18	4,57	6,62	1,39	2,05
1.3 Рентабельність товару, %	22,09	20,97	26,85	-1,12	5,88
1.4 Продуктивність праці працівників, тис. грн / особу	1299,0	2129,6	2588,1	830,6	458,5
Критерії ефективності	139,64	222,52	271,10	82,88	48,58
2 Фінансовий стан підприємства					
2.1 Коефіцієнт автономії	0,85	0,77	0,77	-0,08	0
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	5,67	3,28	3,29	-2,39	0,01
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,25	0,27	0,21	0,02
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,80	2,37	2,54	0,57	0,17
Критерії фінансового стану	1,66	1,32	1,36	-0,34	0,04
3 Ефективність організації збуту та просування товарів					
3.1 Рентабельність продажу, %	0,05	0,04	0,08	-0,01	0,04
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,13	0,09	0,10	-0,04	0,01
3.3 Коефіцієнт оборотності готової продукції	7,34	9,35	9,91	2,01	0,56
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	1,43	1,35	0,68	-0,08	-0,67
Критерії ефективності	1,80	2,19	2,23	0,39	0,04
4 Конкурентоспроможність товару					
4.1 Якість товару	4	5	4	1	-1
4.2 Ціна товару	4	5	5	1	0
Критерій конкурентоспроможності товару	1	1	0,8	0	-0,2

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства	22,17	34,59	41,83	12,42	7,24
Середньоринковий показник	17,33	28,28	35,34	10,95	7,06
Відхилення	4,84	6,31	6,49	1,47	0,18

Проаналізувавши дані таблиці 3.7 зазначимо, що протягом досліджуваного періоду відбувається зростання інтегрального показника конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на 12,42 пункти в 2023 році порівняно з 2022 роком, та на 7,24 пункти в 2024 році порівняно з 2023 роком.

Порівнюючи рівень показників підприємства із середньоринковими значеннями, доцільно відзначити, що інтегральний показник конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перевищував середньоринковий рівень на 4,84 пункти у 2022 році, на 6,31 пункти у 2023 році та на 6,49 пункти у 2024 році, що свідчить про посилення конкурентних позицій підприємства та стійку позитивну динаміку його розвитку.

3.2 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Вибір конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно здійснювати на основі поєднання ринкового аналізу, внутрішнього потенціалу та чітко визначеної конкурентної переваги, що дозволяє обґрунтовано обрати між стратегіями лідерства за витратами, диференціації або фокусування з урахуванням регіональних особливостей і поточних економічних умов.

Слід підкреслити, що в умовах воєнного стану традиційні конкурентні стратегії підприємств потребують суттєвого доповнення адаптивними

управлінськими підходами. Високий рівень невизначеності, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність попиту та обмеженість ресурсів зумовлюють необхідність поєднання довгострокових конкурентних орієнтирів із гнучкими механізмами реагування на зовнішні загрози. Саме тому в сучасних умовах особливого значення набувають адаптивні конкурентні стратегії, які дозволяють підприємству не лише подолати кризу, спричинену військовими діями, а й зберегти та зміцнити конкурентоспроможність, а також виявити нові можливості розвитку в умовах нестабільності.

Адаптивні стратегії (див. розділ 1, табл.1.6) охоплюють ключові напрями діяльності підприємства – управління, логістику, інноваційний розвиток, витрати, персонал та взаємодію з клієнтами. Вони спрямовані на підвищення гнучкості бізнес-процесів, забезпечення безперервності виробничо-збутової діяльності та збереження стратегічного потенціалу підприємства в кризових умовах.

Водночас слід зазначити, що адаптивні стратегії самі по собі не формують стійкої конкурентної позиції без чіткого стратегічного фокусу. У цьому контексті найбільш доцільним є поєднання стратегії фокусування з адаптивною стратегією, що дозволяє підприємству концентрувати ресурси на найбільш перспективних сегментах ринку та водночас оперативно реагувати на зовнішні виклики.

З огляду на це, для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно запропонувати комбіновану конкурентну стратегію фокусування з адаптивною спрямованістю, сутність якої полягає у:

- концентрації діяльності на регіональних нішах із відносно стабільним попитом;
- ефективному використанні наявних виробничих потужностей без масштабного розширення;
- гнучкому коригуванні асортименту продукції та обсягів виробництва відповідно до актуальних потреб ринку;
- забезпеченні логістичної стійкості через диверсифікацію постачальників і альтернативні маршрути;

- оптимізації витрат без застосування демпінгу та підтримці фінансової стійкості;
- орієнтації на довгострокові відносини з клієнтами для підвищення їхньої лояльності;
- збереженні ключових компетенцій персоналу та технологічних знань, що гарантує готовність до післявоєнного відновлення.

В таблиці 3.8 представлено обґрунтування доцільності вибору адаптивно-фокусованої стратегії для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 3.8 – Обґрунтування доцільності вибору адаптивно-фокусованої стратегії для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Критерій обґрунтування	Зміст
1	2
Масштаб і ресурсний потенціал підприємства	Підприємство має обмежені фінансові та інвестиційні ресурси, що унеможливує реалізацію стратегії цінового лідерства. Стратегія фокусування дозволяє ефективно використовувати наявні виробничі потужності без необхідності їх масштабного розширення
Регіональна специфіка ринку	Діяльність підприємства зосереджена в межах регіону з обмеженим радіусом економічно доцільної логістики. Орієнтація на локальних забудовників і комунальні організації забезпечує стабільний попит та знижує логістичні ризики
Рівень конкуренції	Наявність потужних національних виробників залізобетонних конструкцій посилює ціновий тиск. Фокусування на окремих нішах дає змогу уникати прямої конкуренції з великими холдингами та зменшувати інтенсивність конкурентної боротьби
Стан попиту в умовах війни	Воєнні дії призводять до нерівномірності та нестабільності попиту. Адаптивна спрямованість дозволяє оперативно коригувати асортимент продукції та обсяги виробництва відповідно до актуальних потреб регіону
Гнучкість виробничих процесів	Виробничі потужності підприємства дозволяють виконувати як серійні, так і індивідуальні замовлення. Це створює передумови для диференціації продукції та швидкого реагування на зміну вимог клієнтів
Логістична стійкість	Адаптивна стратегія передбачає диверсифікацію постачальників сировини та альтернативні логістичні маршрути, що знижує ризики перебоїв у постачанні в умовах воєнних загроз
Управління витратами	Поєднання фокусування з адаптивними елементами дає змогу оптимізувати витрати без застосування демпінгу, підтримуючи прийнятний рівень рентабельності та фінансової стійкості

Продовження таблиці 3.8

1	2
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами підвищує їхню лояльність, забезпечує повторні замовлення та стабільність грошових потоків
Збереження ключових компетенцій	Стратегія спрямована на утримання кваліфікованого персоналу та збереження технологічних і організаційних знань, що є критично важливим для післявоєнного відновлення та розвитку
Перспективи післявоєнного розвитку	Фокусування з адаптивною спрямованістю формує основу для швидкого масштабування діяльності після стабілізації економічної ситуації та відновлення будівельного ринку

Сформовано автором самостійно

Таким чином, інтеграція стратегії фокусування з адаптивною стратегією в умовах війни дозволяє підприємству не лише забезпечити короткострокове виживання, а й сформувавши передумови для довгострокового сталого розвитку. Запропонований підхід поєднує стратегічну вибірковість, гнучкість управління та орієнтацію на збереження конкурентних переваг, що є критично важливим для функціонування промислових підприємств у кризових умовах.

3.3 Заходи з посилення конкурентних позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у межах адаптивно-фокусованої стратегії

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» посилення конкурентних позицій доцільно здійснювати не шляхом агресивної цінової конкуренції, а через поглиблення фокусування, сервісну диференціацію, адаптивність до умов війни та збереження стратегічних можливостей. Такий підхід забезпечує не лише виживання підприємства в кризових умовах, а й формує основу для стійкого розвитку в післявоєнний період.

Запропоновані заходи (табл.3.9) спрямовані на реалізацію адаптивно-фокусованої конкурентної стратегії та дозволяють ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підвищити стійкість до зовнішніх загроз, уникнути цінової конкуренції з великими

виробниками та створити передумови для стабільного розвитку в післявоєнний період.

Таблиця 3.9 – Заходи з посилення конкурентних позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у межах адаптивно-фокусованої стратегії

Захід	Очікуваний ефект	Стратегічна ціль
Концентрація на регіональних сегментах із стабільним попитом	Зменшення конкурентного тиску, стабілізація обсягів реалізації	Посилення ринкових позицій у ключових нішах
Формування портфеля довгострокових контрактів із ключовими клієнтами	Прогнозованість грошових потоків, зростання лояльності клієнтів	Забезпечення фінансової стабільності
Адаптація асортименту до потреб воєнного часу та відновлювального періоду	Підтримання завантаженості виробничих потужностей	Диверсифікація джерел доходів
Гнучке планування виробничих програм	Скорочення простоїв та надлишкових запасів	Підвищення операційної ефективності
Диверсифікація постачальників і логістичних каналів	Зниження ризику перебоїв у постачанні	Забезпечення безперервності виробництва
Оптимізація витрат без зниження якості продукції	Збереження рентабельності в умовах зростання витрат	Підтримання фінансової стійкості
Утримання кваліфікованого персоналу	Збереження кадрового потенціалу	Формування кадрового потенціалу для післявоєнного розвитку підприємства
Посилення клієнтоорієнтованості та сервісної підтримки	Зростання повторних замовлень	Формування довгострокових ринкових відносин
Репутаційне позиціонування як надійного регіонального виробника	Підвищення довіри до підприємства	Закріплення конкурентних позицій на регіональному ринку

Сформовано автором самостійно

У межах адаптивно-фокусованої конкурентної стратегії пропонуємо оптимізацію виробничих витрат за рахунок впровадження нової технологічної лінії напівсухого формування дрібноштучних та плоских залізобетонних виробів з вібропресуванням. Запропонована лінія призначена для виробництва плоских і дрібноштучних залізобетонних виробів методом напівсухого вібропресування, зокрема: плити перекриття малих прольотів; фундаментні блоки; дорожні та тротуарні плити; елементи укриттів і захисних споруд; огорожі, технічні плити. Технологія передбачає мінімальне водоспоживання, високу щільність бетону та короткий виробничий цикл.

Впровадження технологічної лінії напівсухого вібропресування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є доцільним з кількох причин. По-перше, вона повністю відповідає адаптивно-фокусованій стратегії підприємства: лінія дозволяє орієнтуватися на регіональний попит, забезпечує можливість швидкої зміни номенклатури продукції відповідно до потреб клієнтів та характеризується коротким виробничим циклом (1-2 доби), що підвищує гнучкість виробництва.

По-друге, її впровадження є актуальним в умовах війни та відновлювальних робіт: продукція лінії затребувана для відновлення інфраструктури, можливе виготовлення елементів захисних споруд, а також забезпечується стабільний попит з боку громадських організацій і підрядників.

По-третє, технологічна лінія потребує помірних інвестицій і не вимагає повної реконструкції цехів. Вона може бути впроваджена поетапно та сумісна з наявними бетонними вузлами підприємства, що знижує фінансові ризики і забезпечує ефективну інтеграцію в існуюче виробництво.

Таким чином, впровадження лінії є економічно і стратегічно доцільним кроком для підвищення конкурентних позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон», дозволяючи поєднати операційну гнучкість, відповідність ринковим потребам та оптимізацію витрат.

Впровадження технологічної лінії напівсухого вібропресування дозволяє залізобетонному заводу:

- знизити собівартість продукції;
- розширити асортимент виробів без цінового демпінгу;
- адаптуватися до умов воєнного та післявоєнного відновлення;
- зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку.

Порахуємо економічний ефект від впровадження технологічної лінії напівсухого вібропресування.

Таблиця 3.10 – Вихідні дані для розрахунку

Показник	Значення
Вартість впровадження лінії (CAPEX)	5000000 грн
Річний обсяг виробництва плоских і дрібноштучних ЗБВ, Q	12000 м ³
Поточна собівартість 1 м ³ продукції, C_0	4800 грн/м ³
Очікуване зниження собівартості 1 м ³ після впровадження лінії, C_1	4560 грн/м ³ (5 %)
Річний обсяг продажів (ціна 1 м ³), P	6500 грн/м ³
Очікуваний додатковий обсяг виробництва за рахунок нового асортименту	1200 м ³ /рік

Розрахуємо економію собівартості продукції

$$\Delta C = C_0 - C_1 \quad (3.1)$$

$$\Delta C = 4800 - 4560 = 240 \text{ грн/м}^3$$

$$\text{Економія} = \Delta C \times Q \quad (3.2)$$

$$\text{Економія} = 240 \times 12000 = 2880000 \text{ грн/рік}$$

Додатковий прибуток від збільшення обсягу виробництва:

$$E_{\text{дод}} = (P - C_1) \times Q_{\text{дод}} \quad (3.3)$$

$$E_{\text{дод}} = (6500 - 4560) \times 1200 = 1940 \times 1200 = 2328000 \text{ грн/рік}$$

Загальний річний економічний ефект

$$E_{\text{заг}} = E_{\text{економ}} + E_{\text{дод}} \quad (3.4)$$

$$E_{\text{заг}} = 2880000 + 2328000 = 5208000 \text{ грн/рік}$$

Строк окупності лінії

$$T_{\text{окупності}} = \frac{\text{CAPEX}}{E_{\text{загальний}}} \quad (3.5)$$

$$T_{\text{окупності}} = \frac{5000000}{5208000} \approx 0,96 \text{ роки} \approx 11,5 \text{ місяців}$$

Лінія окупиться менш ніж за рік і почне приносити чистий прибуток.

Очікувані техніко-економічні переваги технологічної лінії напівсухого вібропресування представлено в таблиці 3.11

Таблиця 3.11 – Очікувані техніко-економічні переваги технологічної лінії напівсухого вібропресування

Показник	Очікуваний результат
Тривалість виробничого циклу	Скорочення на 25-40 %
Витрати цементу	Зниження на 8-12 %
Водоспоживання	Зниження до 30 %
Собівартість виробів	Зменшення на 5-7 %
Асортимент виробів	Високий

Отже, впровадження лінії вібропресування:

- забезпечує зниження собівартості та зростання прибутку;
- дає додатковий обсяг реалізації за рахунок нового асортименту;
- окупається менше ніж за рік;
- підтримує адаптивно-фокусовану стратегію: швидка адаптація до попиту, гнучкість у номенклатурі, посилення конкурентних позицій на регіональному ринку.

Запропоновані рекомендаційні заходи з посилення конкурентних позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Рекомендовані заходи з посилення конкурентних позицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	Рекомендації з посилення конкурентних позицій підприємства на основі проведення PEST-аналізу, SWOT-аналізу та SNW-аналізу	Повна інформація про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства в умовах невизначеності та загроз	Максимальне використання сильних сторін підприємства, швидке реагування на загрози. Підвищення ефективності діяльності підприємства, збільшення дохідності та прибутку підприємства
2	Реалізація адаптивно-фокусованої конкурентної стратегії	Впровадження комбінованої конкурентної стратегії фокусування з адаптивною спрямованістю	Підвищення стійкості до зовнішніх загроз, уникнення цінової конкуренції з великими виробниками, створення передумов для стабільного розвитку в післявоєнний період

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4
3	Впровадження технологічної лінії напівсухого вібропресування	Технологічна лінія призначена для виробництва плоских і дрібноштучних залізобетонних виробів методом напівсухого вібропресування.	Економія собівартості продукції – 2880000 грн/рік Додатковий прибуток від збільшення обсягу виробництва – 2328000 грн/рік Загальний річний економічний ефект – 5208000 грн/рік Строк окупності лінії ≈ 11,5 місяців

Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи здійснено комплексне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку та формування конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з урахуванням особливостей зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та сучасних умов функціонування будівельної галузі в період воєнного стану.

Проведений PEST-аналіз засвідчив, що діяльність підприємства відбувається в умовах переважно негативного впливу макросередовища, зумовленого воєнними діями, інфляційними процесами, валютними коливаннями та обмеженим інвестиційним кліматом. Водночас встановлено наявність вагомих можливостей, пов'язаних із реалізацією державних і регіональних програм відновлення інфраструктури, розвитком енергоефективних технологій та цифровізацією управлінських і виробничих процесів.

Результати SWOT-аналізу показали, що підприємство має суттєві внутрішні переваги, зокрема фінансову стабільність, сильні регіональні позиції, виробничий потенціал, досвідчений персонал і позитивну ділову репутацію. Водночас виявлено низку слабких сторін, серед яких зношеність обладнання, недостатній рівень автоматизації та обмежена маркетингова активність. Поєднання сильних сторін із ринковими можливостями дозволило обґрунтувати доцільність реалізації стратегій

типу SO та WO з метою зменшення впливу загроз і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

SNW-аналіз підтвердив наявність значного внутрішнього потенціалу розвитку, сформованого переважно сильними факторами високої та середньої значущості. Разом із тим встановлено, що слабкі фактори, пов'язані з нестабільністю будівельного ринку, зростанням вартості ресурсів і логістичними ризиками, потребують адаптивних управлінських рішень і посилення стратегічного управління.

Оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності за 2022–2024 роки засвідчила стійку позитивну динаміку та перевищення середньоринкового рівня, що підтверджує зміцнення конкурентних позицій підприємства й ефективність обраних напрямів розвитку.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність впровадження адаптивно-фокусованої конкурентної стратегії, яка поєднує концентрацію на регіональних сегментах із гнучким реагуванням на зовнішні виклики. Реалізація запропонованої стратегії передбачає оптимізацію витрат, підвищення операційної гнучкості, посилення клієнтоорієнтованості та збереження ключових компетенцій персоналу.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням конкурентного тиску на підприємства. Економічні, політичні й соціальні трансформації, обмеженість ресурсів, нестабільність попиту та зростання ризиків зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління розвитком підприємств. За таких умов особливого значення набуває формування та реалізація конкурентних стратегій, які забезпечують адаптивність, стійкість і здатність підприємств зберігати та зміцнювати свої конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

У першому розділі дослідження узагальнено теоретичні основи формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств у сучасних умовах господарювання. Встановлено, що стратегія є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку та створення стійких конкурентних переваг підприємства, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проаналізовано основні наукові підходи до класифікації конкурентних стратегій, зокрема стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування та адаптивні стратегії, визначено їхні переваги, обмеження та сфери доцільного застосування. Показано, що вибір конкурентної стратегії має ґрунтуватися на галузевих особливостях, ресурсному потенціалі підприємства, рівні конкуренції та динаміці зовнішнього середовища.

Висвітлено роль стратегічного аналізу як інформаційної основи формування конкурентної стратегії. Застосування інструментів PEST-, SWOT-, SNW- та інших видів аналізу дозволяє комплексно оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

У другому розділі оцінено стан ринку залізобетонних виробів в Україні, який функціонує в умовах війни. Встановлено, що ринок вирізняється високою

регіональною диференціацією, значною залежністю від логістичних чинників та концентрацією попиту на локальних ринках.

Порівняльний аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з іншими суб'єктами господарювання на ринку залізобетонних виробів показав, що підприємство зберігає стабільні позиції на регіональному ринку, демонструє позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників і володіє здатністю ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що свідчить про наявність у підприємства потенціалу для подальшого розвитку та формування стійких конкурентних переваг за умови врахування ринкових тенденцій і оптимізації використання ресурсів.

Фінансово-господарська діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022–2024 роках характеризується стабільним розвитком і позитивною динамікою основних показників. Підприємство нарощує обсяги виробництва та реалізації продукції, підвищує прибутковість і рентабельність, покращує ефективність використання ресурсів та продуктивність праці. Водночас слід контролювати темпи зростання заробітної плати, оптимізувати витрати на матеріали та енергоресурси, а також оновлювати основні засоби для забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Загалом стан підприємства можна оцінити як стабільний із позитивними перспективами для зміцнення конкурентних позицій.

У третьому розділі роботи обґрунтовано стратегічні напрями розвитку та формування конкурентної стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з урахуванням особливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. PEST-аналіз засвідчив вплив воєнного стану, інфляції, валютних коливань та обмеженого інвестиційного клімату, водночас виявив можливості, пов'язані з відновленням інфраструктури, енергоефективними технологіями та цифровізацією. SWOT- і SNW-аналізи підтвердили наявність сильних внутрішніх ресурсів (фінансова стабільність, виробничий потенціал, досвідчений персонал) та виявили слабкі сторони (зношеність обладнання, низький рівень автоматизації, обмежена маркетингова активність), що потребують адаптивних управлінських рішень.

Оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 роки показала позитивну динаміку та перевищення середньоринкового рівня, що свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства. На цій основі доцільною визнано реалізацію адаптивно-фокусованої конкурентної стратегії, спрямованої на концентрацію на регіональних ринках, підвищення операційної гнучкості, оптимізацію витрат, посилення клієнтоорієнтованості та збереження ключових компетенцій персоналу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Байдін М.В., Коцюба О.О., Маковецька І.М. Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. Вип. 1(44). С. 72-77.
2. Божидай І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траєкторія науки*. 2016. № 1 (6). С. 158-161.
3. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць. К., 2014. С. 56–62
4. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Вип.56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031/2952>
5. Василенко В.А., Степурина С.О., Михайльова К.Г. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. №3. 2025. С.1-9
6. Горват О., Феєр О. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Освіта і наука*. Вип.2(35). 2023. URL: <https://surl.li/zhekib>
7. Данкевич В.Є., Ахметов І.Р., Железняк К.Л. Стратегії управління конкурентоспроможністю бізнес-структур України в умовах війни: роль креативності та компетентнісного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. №4(274). 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Vitalii-Dankevych-Illias-Akhmetov-Kateryna-Zhelezniak-254-263.pdf
8. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с
9. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

10. Друкер П.Ф. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика. Київ: Вільямс, 2008. 992 с.
11. Єпіфанов А.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / А.О. Єпіфанов, І.Ю. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012.
12. Захарченко В.В., Белова Т.Г. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3042/3/5.pdf>
13. 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
14. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / ХНЕУ. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
15. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Стратегічний менеджмент. Львів : Львівська політехніка, 2010. 406 с.
16. Кривенко Л.В., Мілашенко В.М., Кривенко С.В. Конкурентна стратегія підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава. ПУЕТ. 2012. 256с.
17. Костриченко В.М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Вип. 1 (85). С. 90–103. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623>
18. 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
19. Михайленко В.П. Стратегічний менеджмент в умовах сучасної економіки. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 304 с.
20. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. Вип.1(61). 2024. С.194-200. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/303412>

21. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/>
22. Офіційний сайт промислово-будівельної групи «Ковальська». URL: <https://people.kovalska.com/>
23. Офіційний сайт ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК». URL: <https://zbk.com.ua/>
24. Офіційний сайт ПрАТ «Львівський завод залізобетонних виробів №2». URL: <https://zalizobeton.lviv.ua/?utm>
25. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://www.hzb.com.ua/>
26. Офіційний сайт ТОВ «Балівський завод залізобетонних конструкцій». URL: <https://balovkagbi.dp.ua/>
27. Офіційний сайт ТОВ «Обербетон-Інвест» (м. Житомир). URL: <https://www.altis.ua/projects/zavod-zalizobetonnih-konstrukcij-oberbeton/>
28. Офіційний сайт ТОВ «Одеський завод залізобетонних виробів». URL: <https://www.zavodjbi.com.ua/?srsltid=AfmBOopdst3rYYXoI1bGIfxuYV1a6TfoHf8KNPfqAmrT67QdCfqDgbm>
29. Панчук О.М., Федоренко М.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 312 с.
30. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 424с.
31. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. №2 (02). 2023. С.49-52. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/21/21>
32. Сімченко Н.О. Використання компетенційного підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_33/Zmist/29PDF.pdf
33. Соколов О. Ринок залізобетону в Україні у воєнний період. URL: <https://www.profbuild.in.ua/uk/vsi-statti-zhurnala-prof-build/6482-rinok-zalizobetonu-v-ukrajini-u-voennij-period>

34. Столяр А.О. Дослідження теоретичних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім.Василя Стуса*. Т.2. №16. 2024. С.162-165.

35. Суха І.В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2008. 20 с.

36. Танасієнко Н.П., Гудим А.Г. Стан та перспективи розвитку ринку залізобетонних виробів України в умовах війни. Матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії, моделі та технології управління економічними системами» STESM-2025, 11 грудня 2025 року. С.385-389. URL: <https://drive.google.com/file/d/16JcSPHwWofTidqDW9l101QQsbevoukqK/view>

37. Чубук Л., Нестеренко О. Стратегічні аспекти релокації підприємств в умовах конкурентних та воєнних викликів. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 1(224). 2024. С.130-138. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/2148/2451>

38. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

39. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.17. С.402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf

40. Ansoff, H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.

41. Ansoff, H. I. *Strategic Management*. Wiley, 1979. 236 p

42. Barney, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997. 570 p.

43. Barney J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4th ed. Pearson, 2011.

44. David F.R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 17th ed. Pearson, 2021.

45. Drucker, P.F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973. 840 p.
46. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 10th ed. Wiley, 2019. 776p.
47. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 10th ed. Wiley, 2020.
48. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 13th ed. Cengage, 2017
49. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Strategy: Text and Cases*. 11th ed. Pearson, 2017.
50. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
51. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing (12 edition)*. Hardcover, 2007. 736p.
52. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson, 2016.
53. Manzella J. *Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness*. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness>
54. Mintzberg, H. *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*, 1978. Vol. 24, № 9. Pp. 934-948.
55. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Free Press, 1994. 458 p.
56. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – New York: Free Press. 1980.
57. Schumpeter, J. A. *The Theory of Economic Development / Translated by Redvers Opie*. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934. 255p
58. Thompson, A. A., Strickland, A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 928 p.
59. Träm M. *Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage*. Wiley. 2010. 164 p.
60. Wernerfelt, B. *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, 1984, Vol. 5(2), pp. 171–180.

ДОДАТКИ

Таблиця А1 – Структура асортименту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва	Характеристика
1	2
Залізобетонні вироби	<p>Плити перекриття шириною 1200 мм і висотою 220 мм. / шириною 1200 мм. і висотою 320 мм. / шириною 1200 мм і висотою 160 мм. / Плити перекриття залізобетонні багатопустотні попередньо напружені шириною 1200 мм. і висотою 320 мм. / шириною 1500 мм і висотою 220 мм. / шириною 1200 мм і висотою 160 мм. / Плити балконів / Блоки бетонні / Плити дорожні / Кільця стінові / Лотки залізобетонні / Стояки залізобетонні попередньо напружені / Опори ЛЕМ / Опорні плити / Палі забивні / Палі залізобетонні попередньо напружені типу «ПН» / Палі попередньо-напружені / Перемички залізобетонні / Перемички залізобетонні попередньо напружені / Плити залізобетонні стрічкових фундаментів / Плити стрічкових фундаментів / Залізобетонні елементи огорожі / Елементи огорожі Плити для колодязів круглі / Сходинок залізобетонні / Сходинокві площадки / Сходинокві марші залізобетонні / Прогони залізобетонні з односторонньою полицкою / Прогони залізобетонні прямокутного перерізу / Плити плоскі залізобетонні / Плити перекриття полегшені / Блоки залізобетонні стримуючі огорожень дорожніх парапетного типу / Дельта блоки / Стовпи (стояки) залізобетонні садові попередньо-напружені / Стовпи садові / Лотки водовідвідні / Армований дорожній борт / Армований борт / Антипарковочна куля та напівсфера</p>
Столярні вироби	<p>Пиломатеріали / Стругане покриття / Вироби які можуть бути в наявності / Струганий погонаж / Столярні послуги / Віконні блоки / Дверні полотна глухі / Дверні полотна під скло / Дверні коробки / Додаткові послуги для дверей / Додаткові послуги для дверної коробки</p>

Продовження таблиці А1

1	2
Бетони і розчини	Товарні бетони (В7,5, Р1 (М100) тільки для самоскидів / В10, Р1 (М150) тільки для самоскидів / В15, Р1, W2, F75 (М200) тільки для самоскидів / В20, Р1, W4, F100 (М250) тільки для самоскидів / В22,5, Р1, W4, F100 (М300) тільки для самоскидів / В25, Р1, W4, F150 (М350) тільки для самоскидів / В30, Р1, W6, F200 (М400) тільки для самоскидів / В7,5, Р2 (М100) / В15, Р2, W2, F75 (М200) / В15, Р2, W2, F75 (М200) / В15, Р3, W2, F75 (М200) / В15, Р4, W4, F75 (М200) / В20, Р1, W4, F100 (М250) тільки для самоскидів / В20, Р2, W4, F100 (М250) / В20, Р3, W4, F100 (М250) / В20, Р4, W4, F100 (М250) / В22,5, Р1, W4, F100 (М300) тільки для самоскидів / В22,5, Р2, W4, F100 (М300) / В22,5, Р3, W4, F100 (М300) / В22,5, Р4, W4, F100 (М300) / В25, Р1, W4, F150 (М350) тільки для самоскидів / В25, Р2, W4, F150 (М350) / В25, Р3, W6, F150 (М350) / В25, Р4, W6, F150 (М350) / В30, Р1, W6, F200 (М400) тільки для самоскидів / В30, Р2, W6, F200 (М400) / В30, Р3, W6, F200 (М400) / В30, Р4, W6, F200 (М400) / В35, Р2, W8, F300 (М450) / В35, Р3, W8, F300 (М450) / В35, Р4, W8, F300 (М450) / В40, Р2, W8, F300 (М500) / В40, Р3, W8, F300 (М500) / В40, Р4, W8, F300 (М500) / Розчини цементновапняні (М-50 ЦВ (з) / М-75 ЦВ (з) / М-100 ЦВ (з) / М-100 під насос ЦВ (з) / М-150 під насос ЦВ (з) / Вапняний розчин) / Розчини цементні (М50 Ц (з) / М-75 Ц (з) / М-100 Ц (з) / М-150 Ц (з) / М-200 Ц (з))

Додаток Б



Рисунок Б1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Додаток В

Таблиця В1 – Показники оцінки фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Нормативне (рекомендоване) значення
Коефіцієнт автономії	$K_a = \frac{\phi_1 p_{1495}}{\phi_1 p_{1300}}$	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\phi_3} = \frac{\phi_1 p_{1900}}{\phi_1 p_{1495}}$	1,25-2,0
Коефіцієнт маневреності власних засобів	$K_{\text{МВЗ}} = \frac{\phi_1 p(1495+1595-1095)}{\phi_1 p_{1495}}$	> 0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{фст}} = \frac{\phi_1 p(1495+1595)}{\phi_1 p_{1900}}$	> 1
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	$K_{\text{свзк}} = \frac{\phi_1 p_{1495}}{\phi_1 p(1595+1695+1700)}$	> 1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$K_{\text{звок}} = \frac{\phi_1 p(1195-1695)}{\phi_1 p_{1195}}$	
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{\text{кпк}} = \frac{\phi_1 p(1595+1695+1700)}{\phi_1 p_{1900}}$	—

Таблиця В2 – Показники ліквідності та платоспроможності

Назва показника	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{\Phi_1 p1160 + p1165}{\Phi_1 p1695 + p1700}$
Коефіцієнт проміжної ліквідності	$K_{прл} = \frac{\Phi_1 p1160 + p1165 + p(1120 + \dots + 1155)}{\Phi_1 p1695 + p1700}$
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = \frac{\Phi_1 p1195 + p1200}{\Phi_1 p1695 + p1700}$
Показник співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{дкз} = \frac{\Phi_{1p}(1120 + 1125 + 1130 + 1135 + 1140 + 1145 + 1155)}{\Phi_{1p}(1605 + 1615 + 1620 + 1630 + 1635 + 1640 + 1645)}$

Таблиця В3 – Показники ділової активності підприємства

Показник	Розрахунок
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	$K_{oa} = \frac{\Phi 2 \text{ р } 2000}{\Phi_1 (p1300 (\text{гр}3) + p1300(\text{гр}4))/2}$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{ooa} = \frac{\Phi 2 \text{ р } 2000}{\Phi_1 (p1195 (\text{гр}3) + p1195(\text{гр}4))/2}$
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{oz} = \frac{\Phi 2 \text{ р } 2050}{\Phi_1 (p1100 + p1110)\text{гр}3 + (p1100 + p1110)\text{гр}4/2}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{одз} = \Phi 2 \text{ р } 2000 / \Phi_1 ((p.1125 \div p.1155) \text{ гр.3} + (p.1125 \div p.1155)\text{гр.4}) / 2$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{окз} = \Phi 2 \text{ р } 2050 / \Phi_1 ((p.1610 \div p.1650)\text{гр.3} + (p.1610 \div p.1650)\text{гр.4}) / 2$
Тривалість оборотності активів, дні	$T_{oa} = \frac{360}{K_{oa}}$
Тривалість оборотності оборотних активів, дні	$T_{ooa} = \frac{360}{K_{ooa}}$
Тривалість оборотності запасів, дні	$T_{oz} = \frac{360}{K_{oz}}$
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості, дні	$T_{одз} = \frac{360}{K_{одз}}$
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості, дні	$T_{окз} = \frac{360}{K_{окз}}$
Тривалість виробничого циклу, дні	$T_{вц} = T_{оз}$
Тривалість операційного циклу, дні	$T_{оц} = T_{оз} + T_{одз}$
Тривалість фінансового циклу, дні	$T_{фц} = T_{оц} - T_{окз}$
Коефіцієнт оборотності готової продукції	$K_{огп} = \Phi 2 \text{ р } 2000 / \Phi_1 (p.1103(\text{гр.3}) + p.1103(\text{гр.4})) / 2$
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{огп} = \Phi 2 \text{ р } 2000 / \Phi_1 (p.1495(\text{гр.3}) + p.1495(\text{гр.4})) / 2$

Таблиця Г1 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Характеристика показника	Формула для розрахунку
1	2	3
1 Ефективність комерційної діяльності підприємства		
1.1 Витрати на реалізацію одиниці продукції, грн	Відображає ефективність витрат при реалізації продукції	Валові витрати / Об'єм реалізованої продукції
1.2 Фондовіддача, грн	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих засобів
1.3 Рентабельність продукції, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва продукції	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції
1.4 Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
2 Фінансовий стан підприємства		
2.1 Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2 Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства	Власний капітал / Загальні зобов'язання
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів
3 Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1 Рентабельність продажу, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару	Прибуток від реалізації x 100% / Обсяг продажу

Продовження таблиці Г1

1	2	3
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3 Коефіцієнт оборотності готової продукції	Показує скільки разів	Собівартість реалізованої продукції / Середній залишок готової продукції
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4 Конкурентоспроможність продукції		
4.1 Якість продукції	Характеризує здатність продукції задовольняти потреби відповідно до її призначення	Комплексний метод
4.2 Ціна продукції	Характеризує доступність продукції для споживача	Визначається різними методами
<p>Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ($K_{КП}$) розраховується за формулою:</p> $K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T,$ <p>де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{П}$ – значення критерію фінансового стану підприємства; E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.</p>		
<p>Критерій ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:</p> $E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{П} + 0,10П,$ <p>де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції; Φ – відносний показник фондівдачі; $P_{П}$ – відносний показник рентабельності продукції; $П$ – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.</p>		
<p>Критерій фінансового стану діяльності підприємства ($\Phi_{П}$) розраховується за формулою:</p> $\Phi_{П} = 0,29K_A + 0,20K_{П} + 0,36K_L + 0,15K_{Об},$ <p>де K_A – відносний показник автономії підприємства; $K_{П}$ – відносний показник платоспроможності підприємства; K_L – відносний показник ліквідності підприємства; $K_{Об}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.</p>		
<p>Критерій ефективності організації збуту та просування товарів (E_3) розраховується за формулою:</p> $E_3 = 0,37P_{П} + 0,29K_{ЗАТ} + 0,21K_{ОГП} + 0,14K_P,$ <p>де $P_{П}$ – відносний показник рентабельності продажів; $K_{ЗАТ}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією; $K_{ОГП}$ – відносний показник оборотності готової продукції; K_P – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту; 0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.</p>		