

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП  
Оксана КИРИЛЕНКО

(підпис, власне ім'я та прізвище)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Формування конкурентної стратегії підприємства ТОВ «МЕТАЛМАСТЕР» в умовах війни»

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма

«Менеджмент організацій і адміністрування

(шифр і назва)

(за видами економічної діяльності)»

форма навчання

денна

Здобувач:

Мінайлов Сергій Сергійович

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник:

Паливода Олена Михайлівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Нормоконтролер:

Боровиков Олександр Володимирович

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає  
запозичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань*

(підпис)

Сергій МІНАЙЛОВ

(ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2025

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	<u>магістр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП  
Оксана КИРИЛЕНКО  
(підпис, власне ім'я та прізвище)

«06» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА**

Мінайлов Сергій Сергійович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Формування конкурентної стратегії підприємства ТОВ «МЕТАЛМАСТЕР» в умовах війни»

затверджена наказом ректора від 11.09.2025 р. №1829/ст.

1. Термін виконання роботи: з 06.10.2025 р. до 31.12.2025 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 15.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність та статут ТОВ «МЕТАЛМАСТЕР», веб ресурси, літературні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): необхідно дослідити теоретико-методологічні засади формування конкурентних стратегій підприємств у воєнних умовах, розкрити сучасні підходи і моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю, надати загальну характеристику діяльності підприємства та проаналізувати його організаційну структуру, провести оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Металмастер» за останні роки, здійснити аналіз конкурентного середовища із застосуванням SPACE-методології, обґрунтувати конкурентну стратегію розвитку підприємства, зробити розрахунок фінансової доцільності впровадження інноваційної лінії та розробити план реалізації проекту, оцінити ризики від впровадження інноваційної лінії виробництва.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.  
Теоретичний розділ: табл. – 7; рис. – 3.  
Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 7; рис. – 7.  
Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 11; рис. – 4.

## 6. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, розробка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	07.10.2025 - 15.10.2025	виконано
2.	Збір статистичних матеріалів, даних фінансової звітності підприємства, аналітична обробка. Написання аналітичного розділу	до 30.10.2025	виконано
3.	Формування стратегічних пропозицій, прогнозних розрахунків, підготовка проектного розділу та висновків. Первинне редагування	до 20.11.2025	виконано
4.	Компонування остаточного варіанту кваліфікаційної роботи, форматування та перевірка у нормоконтролера	до 02.12.2025	виконано
5.	Врахування зауважень та погодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника	до 03.12.2025	виконано
6.	Подання роботи на кафедру для попереднього розгляду та допуску до захисту, збір необхідних документів: внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про академічну успішність	до 09.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді, презентації для захисту кваліфікаційної роботи	до 09.12.2025	виконано
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	до 15.12.2025	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

### 1. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Паливода О.М.	07.10.2025	15.10.2025
Розділ 2	доцент Паливода О.М.	16.10.2025	30.10.2025
Розділ 3	доцент Паливода О.М.	31.10.2025	20.11.2025

Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 р.

Керівник кваліфікаційної роботи:

\_\_\_\_\_ Олена ПАЛИВОДА  
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання:

\_\_\_\_\_ Сергій МІНАЙЛОВ  
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі представлено результати дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів управління розвитком виробничого підприємства в умовах воєнного стану, на прикладі ТОВ «МЕТАЛМАСТЕР». Основну увагу зосереджено на розробці та обґрунтуванні конкурентної стратегії розвитку підприємства, розглянуто комплексне стратегічне рішення щодо впровадження інноваційної технологічної лінії та необхідних фінансово-економічних розрахунках щодо доцільності цього проекту.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, визначено мету та завдання дослідження, окреслено об'єкт і предмет роботи, зазначено використані методи дослідження

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи поняття конкуренції і конкурентної стратегії, проаналізовано сучасні концепції і моделі становлення конкурентної стратегії, визначено фактори, що впливають на її формування.

У другому розділі проаналізовано фінансово-економічну діяльність ТОВ «МЕТАЛМАСТЕР» у динаміці за 2021-2024 роки, проведено аналіз конкурентного середовища із застосуванням SPACE-методології та визначення стратегічної позиції підприємства на ринку.

У третьому розділі проведено розрахунок фінансової доцільності впровадження інноваційної лінії виробництва та надано рекомендації щодо плану реалізації проекту, визначено можливі ризики від впровадження інноваційної лінії виробництва в умовах війни.

У висновках підсумовано результати дослідження та визначено практичну цінність запропонованих рішень для вибору конкурентної стратегії ТОВ «МЕТАЛМАСТЕР» в умовах війни та нестабільності економіки.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, стратегічне управління, воєнний стан, технологічна лінія, оцінка ризиків, стратегічні пріоритети.

## ANNOTATION

The qualification paper presents the results of a study of the theoretical, analytical, and practical aspects of managing the development of a manufacturing enterprise under martial-law conditions, using LLC «METALMASTER» as a case study. The main focus is placed on the development and justification of the enterprise's competitive strategy. The work examines a comprehensive strategic solution for the implementation of an innovative technological production line and provides the necessary financial and economic calculations to assess the feasibility of this project.

The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the purpose and objectives of the study, outlines the object and subject of the research, and specifies the methods applied.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of competition and competitive strategy, analyzes modern concepts and models of competitive strategy formation, and identifies the factors influencing its development.

The second chapter analyzes the financial and economic performance of LLC «METALMASTER» over the period 2021–2024, conducts an assessment of the competitive environment using the SPACE methodology, and determines the strategic market position of the enterprise.

The third chapter provides a financial feasibility assessment of the introduction of an innovative production line and offers recommendations regarding the implementation plan for the project. It also identifies potential risks associated with introducing new technology under wartime conditions.

The conclusions summarize the research findings and highlight the practical value of the proposed solutions for selecting an effective competitive strategy for LLC «METALMASTER» under wartime conditions and economic instability.

**Keywords:** competitive strategy, strategic management, martial law, technological line, risk assessment, strategic priorities.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

CAPEX – капітальні інвестиції (Capital Expenditures);

OPEX – операційні витрати (Operational Expenditures);

NPV – чиста приведена вартість (Net Present Value);

IRR – внутрішня норма рентабельності інвестицій (Internal Rate of Return);

PI – індекс прибутковості інвестицій (Profitability Index);

PP – строк окупності інвестиційного проєкту (Payback Period);

KPI – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators);

ERP – система планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning);

SOP – стандартна операційна процедура (Standard Operating Procedure);

SWOT – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats);

TOWS - матриця стратегічних взаємозв'язків SWOT (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths);

МСП – малі та середні підприємства;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЛВ – ліквідаційна вартість.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	11
1.1. Поняття конкуренції та конкурентної стратегії в діяльності підприємства....	11
1.2. Основні підходи і моделі формування конкурентних стратегій.....	18
1.3. Фактори, що впливають на формування конкурентної стратегії.....	27
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТАЛМАСТЕР» В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b> .....	34
2.1. Огляд діяльності та структура підприємства ТОВ «Металмастер».....	34
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства.....	41
2.3. Аналіз конкурентного середовища та SPACE-аналіз підприємства.....	51
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МЕТАЛМАСТЕР»</b> .....	57
3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії розвитку підприємства ТОВ «Металмастер».....	57
3.2. Аналіз фінансової доцільності проекту впровадження інноваційної технології .....	64
3.3. Розробка плану реалізації та аналіз ризиків впровадження конкурентної стратегії.....	75
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	83
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	86
<b>ДОДАТКИ</b> .....	89

## ВСТУП

В сучасних умовах кардинального загострення негативних трендів розвитку суспільства, для підприємств особливої актуальності набуває формування конкурентної стратегії. Це відбувається внаслідок швидкої зміни бізнес-середовища та впровадження інноваційних технологій практично у всі сфери суспільного життя. Відповідно можна констатувати значне зростання конкуренції, а суб'єкти господарювання вимушені оперативнo адаптуватись до змін для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія є необхідною для підприємства з позиції виявлення своїх сильних та слабких сторін, а також ідентифікації можливостей і загроз зі сторони конкурентів. Особливе значення має раціональне використання ресурсів, що передбачає їх оптимізацію у розрізі процесів, а це дозволяє менеджменту підкріплювати свої стратегічні ініціативи реальними діями та ресурсами.

Всі ці заходи повинні бути спрямовані на забезпечення потреб клієнтів і максимізації виручки у довгостроковій перспективі при дотриманні собівартості продукції у визначених керівництвом межах. Відповідно, рівень конкурентоспроможності буде тільки зростати і фінансові можливості підприємства також, що відповідає і цілям власників таких підприємств.

Розроблена менеджерами конкретного підприємства конкурентна стратегія, забезпечує не лише короткострокові вигоди, а і довгостроковий розвиток суб'єкта господарювання. Тобто дозволяє робити довгострокові прогнози і виявляти основні тенденції, що є передумовою сталого розвитку та утримання відповідної ринкової ніші в умовах зростання рівня ризику та дестабілізації економічних процесів.

Вищенаведена проблематика детально досліджувалась вітчизняними та іноземними науковцями, такими як: Аранчій В., Зоря С., Лантух А. Булах І., Василенко, В. Ткаченко, Ковальська Ю, Нефедова О., Ансофф І., Г.Мінцберг, М.Портер, А. Бранденбургер та Б. Нейлбаф, Р. Нельсон та С. Уїтнер, Ф.Котлер та іншими.

Враховуючи надзвичайно жорстку конкуренцію на вітчизняних та іноземних ринках, а також військові дії та виникнення значної кількості негативних факторів впливу на вітчизняні підприємства, актуальність тематики дипломної роботи не викликає сумнівів.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів формування конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Для досягнення поставленої мети були сформовані наступні завдання:

- визначити основні підходи і моделі формування конкурентних стратегій в діяльності підприємства;
- оцінити фактори, що впливають на формування конкурентної стратегії;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- оцінити фінансово-економічний стан підприємства;
- обґрунтувати конкурентну стратегію розвитку;
- провести аналіз фінансової доцільності проекту впровадження інноваційної технології;
- розробити план реалізації та здійснити аналіз ризиків впровадження конкурентної стратегії;

Об'єктом дослідження є підприємства ТОВ «Металмастер».

Предметом дослідження є процес формування конкурентної стратегії ТОВ «Металмастер».

Теоретико-методичну основу дипломної роботи магістра становили фундаментальні положення та наукові праці учених з питань стратегічного управління. Дипломну роботу магістра виконано із використанням таких методів наукового пізнання: методів аналізу та синтезу; монографічного аналізу; системного підходу; методів спостережень; графічного методу; побудови емпіричних моделей тощо.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи магістра є напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблематики, офіційна

фінансова звітність досліджуваного підприємства, офіційна статистична звітність підприємства, інформаційно-аналітичні дані мережі Інтернет та внутрішні нормативні документи.

Розроблення пропозицій з удосконалення процесів формування конкурентної стратегії досліджуваного підприємства дозволить всім зацікавленим особам (власникам, менеджменту, працівникам) отримувати позитивні результати від досягнення визначених стратегічних цілей, як у середньостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття конкуренції та конкурентної стратегії в діяльності підприємства

Формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища залишається предметом активних наукових досліджень. Це свідчить про зростаючий інтерес до пошуку ефективних підходів стратегічного управління в умовах надзвичайно динамічної ринкової ситуації.

У сучасних умовах значного загострення негативних тенденцій у суспільстві підприємствам надзвичайно важливо формувати конкурентну стратегію [41]. Це пов'язано з швидкими змінами бізнес-середовища в умовах війни та широким застосуванням інноваційних технологій у різних сферах. Як наслідок, конкуренція посилюється, і суб'єкти господарювання змушені оперативного адаптуватися до нових умов, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Конкурентна стратегія допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також аналізувати можливості і загрози з боку конкурентів. Особливу увагу слід приділяти ефективному використанню ресурсів, що передбачає їх оптимізацію в бізнес-процесах, дозволяючи менеджменту підтримувати стратегічні ініціативи реальними діями та ресурсами. Усі ці заходи мають бути спрямовані на задоволення потреб клієнтів і максимізацію доходів у довгостроковій перспективі з урахуванням контрольованої собівартості продукції. Завдяки цьому зростатиме рівень конкурентоспроможності підприємства, а відповідно і його фінансові можливості, що відповідає інтересам власників [42].

Поняття «конкуренції» охоплює багато визначень та підходів до трактувань різними авторами, проте в основі лежить процес змагання між підприємствами, що стимулює виробництво якісної продукції та задоволення потреб споживачів. Вона виступає також як економічний закон, що спонукає підприємців удосконалювати продуктивність, впроваджувати інновації та розширювати масштаби виробництва [62].

Історично, як економічна категорія, конкуренція виникла разом із розвитком ринкових відносин у Західній Європі у період становлення капіталізму (XVI–XVIII ст.). Спочатку, поняття конкуренції розглядав англієць Адам Сміт у своїй роботі під назвою «Дослідження про природу і причини багатства народів». Він вважав конкуренцію «невидимою рукою ринку», що регулює ціни й обсяги виробництва. Сміт стверджував, що конкуренція між виробниками і споживачами змушує кожного учасника ринку діяти у власних інтересах, але в результаті це сприяє зростанню добробуту суспільства в цілому. «Невидима рука» означає, що навіть егоїстичні дії підприємців приводять до ефективного розподілу ресурсів [62].

На початку XIX століття Давид Рікардо акцентував увагу на тому, що конкуренція виступає механізмом вирівнювання норми прибутку між різними галузями економіки. Рікардо зазначав у своїй праці «Principles of Political Economy and Taxation», що завдяки конкуренції капітал переливається з менш прибуткових галузей у більш прибуткові. У результаті норма прибутку прямує до вирівнювання по всій економіці, тобто відбувається балансування між різними секторами.

У праці «Капітал» німецький економіст та філософ Карл Маркс трактував конкуренцію як специфічний механізм реалізації закону вартості, розглядаючи її водночас і як рушійну силу економічного розвитку, і як потенційне джерело кризових явищ. Таких, наприклад як: зниження норми прибутку через зростання капіталомісткості виробництва, перевиробництво товарів, що не знаходять збуту, закриття підприємств, зупинка виробництва, зростання безробіття та циклічність криз.

У межах становлення неокласичного напрямку (кінець XIX – початок XX ст.) економічної теорії Альфред Маршалл увів у науковий обіг категорію «досконала конкуренція», заклавши підґрунтя для її подальшого теоретичного осмислення. Згодом Йозеф Шумпетер розвинув концепцію інноваційної конкуренції, центральним елементом якої є процес «творчого руйнування», що, на його думку, становить ключовий механізм економічного прогресу. Щодо сучасної економічної науки, то конкуренція аналізується крізь призму різних моделей – досконалої,

монополістичної та олігополістичної, при цьому досліджується їхній вплив на ефективність функціонування ринкових систем.

Конкуренція, як основний механізм ринкових відносин, створює постійний тиск на підприємства, змушуючи їх постійно вдосконалювати свою діяльність та шукати нові шляхи забезпечення переваг на ринку. В умовах зростаючої конкуренції простого реагування на зміни зовнішнього середовища вже недостатньо. Саме тому виникає необхідність у цілісному і системному підході – формуванні конкурентної стратегії, яка дозволяє підприємству свідомо визначати свої цілі, ресурси та пріоритети для досягнення стійких позицій на ринку у довгостроковій перспективі. Саме тому, у контексті дослідження варто розглянути сутність поняття «конкурентна стратегія», яке представлено у табл.1.1

Таблиця 1.1

Економічна сутність поняття «конкурентна стратегія»

Автор, джерело	Визначення
Аранчій В., Зоря С. , Лантух А.	«це комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах підприємства, що нейтралізують вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності»
Булах І.	«це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому»
Василенко В., Ткаченко Т.	«формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства»
Іванов Ю.	«ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»
Ковальська Ю.	«це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства»
Кулиняк Ю.	«це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил»

Нефедова О.	«це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення»
Смоленюк П.	«це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємством шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти»

Джерело:[44], [53], [61]

Визначення, що наведені у табл. 1.2 дають можливість виокремити певні напрями, які відображають сутність поняття «конкурентна стратегія» (рис.1.1).

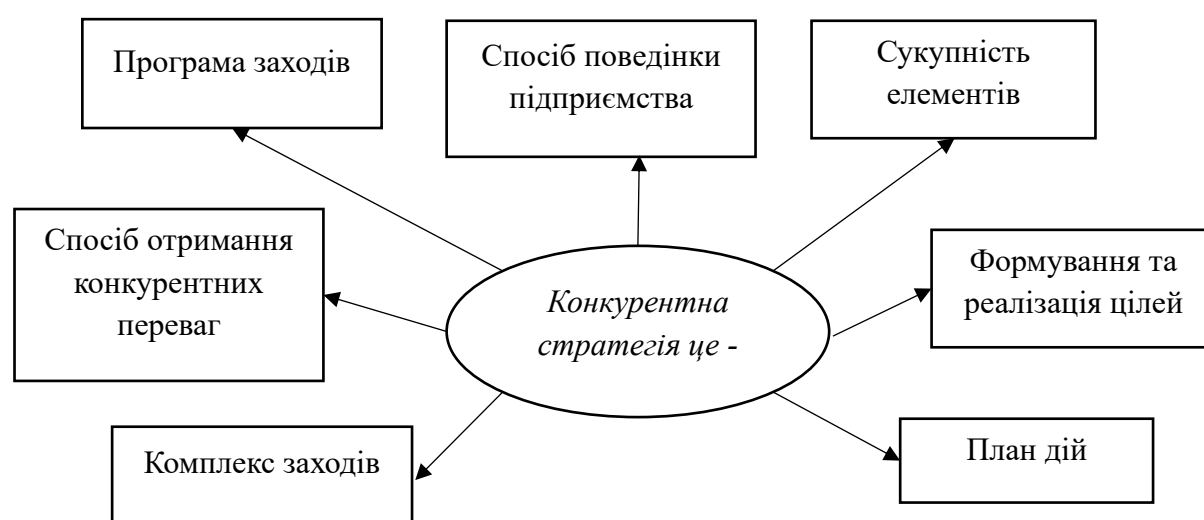


Рис.1.1. Погляди науковців на економічну сутність поняття «конкурентна стратегія», сформовані на підставі табл.1.1.

Джерело: [44], [53], [61]

Визначення конкурентної стратегії відкриває шлях до глибшого розуміння цілей і завдань, які стоять перед підприємством у процесі її формування. Конкурентна стратегія не лише окреслює загальний напрям розвитку, але й конкретизує, які результати має досягти підприємство для забезпечення своїх переваг на ринку. Розуміння мети та завдань конкурентної стратегії є ключовим для ефективного планування і реалізації заходів, що дозволяють адаптуватися до ринкових змін, оптимізувати ресурси та посилити позиції в конкурентному середовищі.

Завдання та мета конкурентної стратегії за століття зазнавали змін, але деякі ключові принципи зберігаються. У ранні періоди економічної історії пріоритети

конкурентної боротьби були переважно пов'язані з максимізацією контролю над ринками, монополізацією, а також захистом територій і ресурсів.

З розвитком капіталізму у XIX-XX ст. метою конкурентної стратегії стало не лише утримання позицій, а й створення стійких конкурентних переваг через технологічні новації, ефективне управління ресурсами та маркетингові підходи. Завдання почали включати реагування на динамічні ринкові умови, впровадження інновацій та підвищення якості продукції.

У сучасному світі конкуренція значно ускладнилася через глобалізацію, цифровізацію та високий рівень нестабільності. Мета конкурентної стратегії тепер орієнтована на гнучкість, швидку адаптацію, сталий розвиток і максимізацію цінності для клієнта. Особливо це актуально для України через політичні та економічні виклики, військові конфлікти, що підвищують необхідність антикризових підходів, інноваційних рішень і диверсифікації ринків.

Отже, хоча фундаментальні цілі конкурентної стратегії залишаються незмінними – досягнення конкурентних переваг і стійкість на ринку – їх конкретні завдання і підходи трансформуються відповідно до історичних, економічних і політичних умов. Якщо узагальнити усі трансформаційні зміни, отримаємо релевантний перелік завдань та мету конкурентної стратегії на рис.1.2.

Особливості сучасної конкуренції в Україні зумовлені специфікою національного економічного, політичного та соціального контексту. До ключових аспектів можна віднести:

- висока нестабільність ринкового середовища через політичні та військові виклики, що створює постійні непередбачувані ризики для бізнесу;
- значна роль державного регулювання та інституційної підтримки, яка є необхідною для забезпечення конкурентних умов і стимулювання розвитку малих та середніх підприємств;
- переважання олігархічних структур у традиційних секторах економіки, що обмежує доступ до ресурсів і ринків для нових гравців;



Рис.1.2. Мета та основні завдання конкурентної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [41]

- водночас, активний розвиток стартапів, ІТ-сектору та інноваційних підприємств, які формують нові конкурентні ніші на внутрішньому та глобальному ринках;
- потреба у диверсифікації ринків збуту, особливо у світлі вимушеної переорієнтації експорту та імпорту через геополітичні зміни;
- зростаюча увага до сталого розвитку, соціальної відповідальності бізнесу та екологічних стандартів як конкурентних переваг;
- особливості менталітету та культурні фактори, що впливають на бізнес-комунікації та формування партнерських відносин.

Ці особливості формують унікальні умови конкуренції в Україні, вимагаючи від підприємств гнучкості, інноваційності та адаптивності.

## 1.2. Основні підходи і моделі формування конкурентних стратегій

У науковій теорії стратегічного управління сформувалася низка методологічних підходів до процесу розробки стратегій, в тому числі і конкурентних стратегій розвитку, що відображають еволюцію поглядів на природу стратегічного планування та управління в цілому. Кожен із підходів базується на різному розумінні ролі підприємства, його цілей, а також ступеня передбачуваності зовнішнього середовища.

Вагомий внесок у розвиток методології стратегічного управління зробив М. Портер [68], який запропонував метод компромісу, що орієнтований на досягнення консенсусу між управлінськими структурами та експертним середовищем при виборі стратегічного напрямку. Провідний експерт у галузі стратегічного управління визначив фактично п'ять конкурентних стратегій, які більш детально представлено на рис. 1.3.

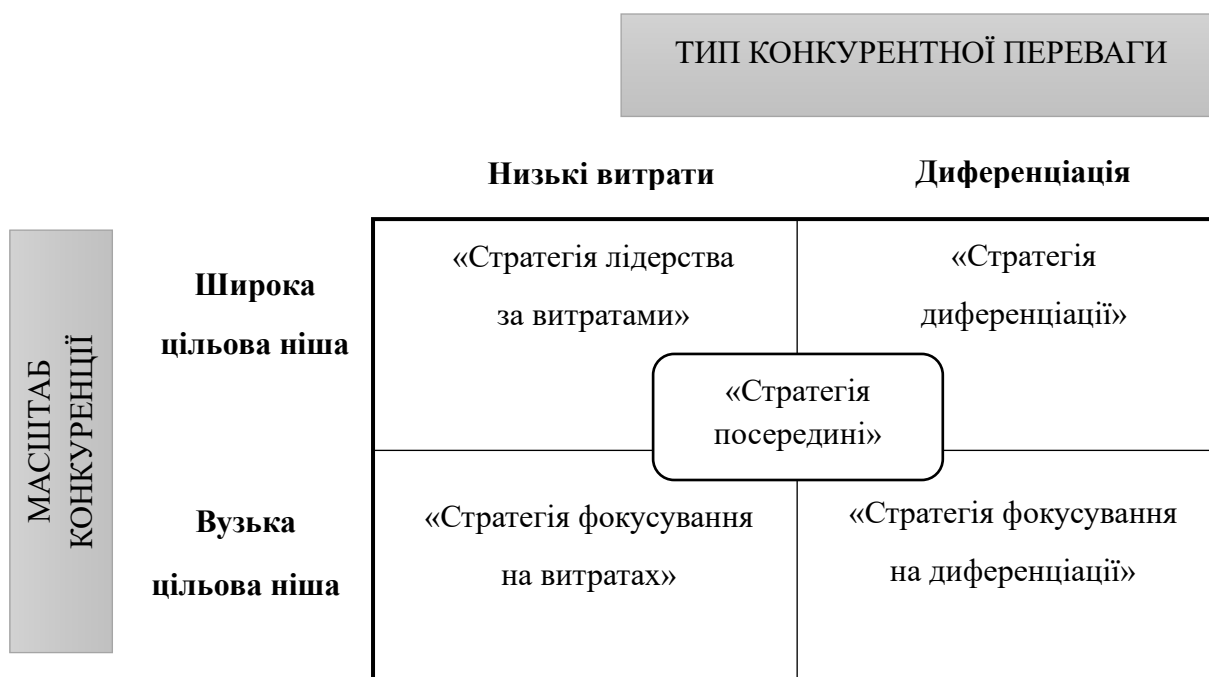


Рис. 1.3. Конкуренції за М. Портером

Джерело:[68]

Стратегія лідерства за витратами передбачає те, що підприємство прагне стати найефективнішим виробником у своїй галузі, мінімізуючи собівартість

продукції. Це дає можливість пропонувати товари за нижчими цінами, залучаючи нових чутливих споживачів і отримуючи конкурентну перевагу. Стратегія фокусування на витратах передбачає концентрацію підприємства на обслуговуванні вузького ринкового сегмента або ніші з метою досягнення найнижчих витрат у цьому сегменті. Це дозволяє пропонувати продукцію або послуги за більш низькою ціною, ніж конкуренти, що діють ширше на ринку.

Стратегія диференціації орієнтована на створення унікальних, відмінних рис продукту чи послуги, які мають цінність для широкої аудиторії. Ця стратегія дозволяє встановлювати вищі ціни за рахунок відмінних характеристик, якості, інновацій, бренду тощо. Стратегія фокусування на диференціації поєднує елементи диференціації, але застосовується до обмеженого сегмента ринку. Підприємство орієнтується на задоволення специфічних потреб певної групи споживачів, пропонуючи унікальні характеристики продукту або послуги саме для цього сегмента.

Отже, ключовою відмінністю є те, що стратегія фокусування передбачає роботу у вузькому сегменті, а тип фокусування (на витратах чи диференціації) визначає як саме підприємство прагне отримати конкурентну перевагу в цьому сегменті – через низькі ціни або унікальні характеристики продукту. Ще глибше характеристику головних стратегій конкуренції розкрито в додатку А.

Вчені А. Бранденбургер та Б. Нейлбаф не лише створили власну концепцію, а й підтримали і розширили ідеї галузевого позиціонування М. Портера, запропонувавши систему PARTS. Вона включає такі ринкові фактори, як учасники, додана вартість, правила, тактичні прийоми та масштаби, які автори вважають шостою силою конкуренції. У результаті вони розробили концепцію «Конкурентного співробітництва», що наголошує на можливості взаємодії з конкурентами замість їх усунення. Підприємство має конкурувати, проте не витісняючи конкурентів, а використовуючи їхні сильні сторони для досягнення спільного успіху. Автори, спираючись на теорію ігор, поєднали протилежні поняття «конкуренція» та «співробітництво» у єдину парадигму, водночас чітко розмежовуючи ці поняття [3].

Концепція ціннісних дисциплін М. Трейсі та Ф. Вірсема розроблена на основі аналізу діяльності масштабних компаній. Вчені визначили, що при розробці продукту важливо враховувати не лише комбінацію продукту та ціни, але й реакцію споживача. Згідно з концепцією визначними для товару вважаються не ціна та власне продукт, а його корисність, надійність та післяпродажне обслуговування. Автори розробили три стратегічні напрямки: лідерство за продуктом, операційна досконалість та наближеність до споживача. Однак, на відміну від концепції М. Портера, для досягнення успіху підприємству необхідно діяти не в одному напрямку, а удосконалювати кожен із запропонованих стратегічних напрямків, та досягти досконалості хоча б в одному з них.

Ще однією, не менш обґрунтованою та актуальною на сьогодні, є концепція ключових компетенцій, розроблена вченими Г. Хамелом та К. Прахаладом. Вчені запропонували алгоритм, за яким фірми визначають їх ключові компетенції, що лежать в основі бізнесу, та які необхідно зберігати й розвивати. Під ключовою компетенцією вчені розуміють не окрему технологію або навичку, а переплетіння навичок та технологій, що надають унікальність бізнесу та конкурентну перевагу.

Вчені Р. Нельсон та С. Уїтнер розробили та обґрунтували еволюційну теорію економічного зростання, яка позиціонується як альтернатива рівноважному неокласичному підходу. Вони вважають, що конкуренція необхідна для надання компаніям різноманіття типів поведінки в реальних ситуаціях та для винагородження тих із них, що роблять успішний вибір, і для пригнічування необґрунтованих, хибних дій. Усі вищезазначені підходи до формування конкурентної стратегії на підприємстві більш детально розглянуті в додатку Б.

Окрім класифікації конкурентних стратегій, що запропоновані Майклом Портером варто розглянути класифікацію, яку запропонував Ф. Котлер [43]. Зокрема він класифікував конкурентні стратегії за наявною структурою на ринку (рис. 1.4).

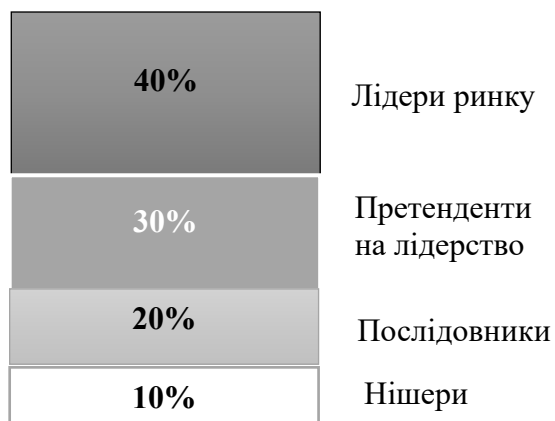


Рис. 1.4. Структура ринку за Ф. Котлером Ф.

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Котлер у межах визначеної структури ринку виділяє різні стратегічні варіанти для підприємств, які представлені детально в Додатку В. Його класифікація конкурентних стратегій відображає різні ролі компаній на ринку: а) ринкові лідери (Market Leaders) – це підприємства з найбільшою часткою ринку, які прагнуть зберегти свої позиції, постійно зміцнюючи конкурентні переваги. Для цього вони інвестують у маркетингові дослідження, розробку нових продуктів чи послуг, вдосконалення виробничих процесів, а також застосовують різні стратегічні рішення, такі як розширення ринку, захист свого сегменту і збільшення власної частки ринку; б) претенденти на лідерство (Challengers) – компанії, що активно намагаються посунути лідерів, використовуючи агресивну цінову політику, впровадження інноваційних продуктів та інші конкурентні переваги. Вони застосовують стратегії напряду на позиції лідера та атаки на менші регіональні компанії з метою збільшення своєї ринкової частки.

Ця класифікація допомагає зрозуміти, як підприємства обирають свої тактики в конкурентній боротьбі залежно від їхньої позиції на ринку і стратегічних цілей.

в) послідовники (Followers) – ці підприємства намагаються слідувати за лідерами та претендентами на лідерство, копіюючи їхні успішні стратегії або застосовуючи інші підходи. Як правило послідовники обирають з наступних

альтернатив: наслідувач (ці підприємства слідують за лідерами ринку або іншого конкурента, копіюючи їх продукт, стратегію або цінову політику тощо), двійник (це підприємства які буквально копіюють продукт / послугу або стратегію іншого підприємства тощо), імітатор (це підприємства які намагаються наслідувати певні аспекти діяльності конкурентів), пристосованець (це підприємства, які пристосовуються до змін у зовнішньому середовищі, і як наслідок шукають нові можливості або переглядають діючу стратегію для забезпечення успіху на ринку); г) нішери (Niche Players) – ці підприємства спеціалізуються на обслуговуванні конкретної ніші або сегменту ринку, і конкурують в ній. Дана стратегія реалізується шляхом спеціалізації: на кінцевому користувачеві, по вертикалі, що залежить від розмірів споживачів, на особливих споживачах, географії, продуктивній сегментації, на виробництві товару з певними якостями, на індивідуальному обслуговуванні споживачів, на співвідношенні якість / ціна, на обслуговуванні споживачів, на каналах розподілу.

Одним із ключових дослідників у цій сфері є також Г. Мінцберг [44], який виокремив три базові моделі розвитку стратегій, що залишаються актуальними й у сучасних дослідженнях. Розглянемо їх головні характеристики, а також переваги і недоліки у табл.1.2.

Таблиця.1.2

Базові моделі стратегічного управління за Генрі Мінцбергом

Модель	Характеристика	Переваги	Недоліки	Приклади сфер застосування
<i>Планова</i>	Раціональне планування «зверху вниз»; чіткий алгоритм: аналіз → формулювання → реалізація.	Системність, передбачуваність, довгостроковий горизонт.	Жорсткість, низька адаптивність.	Державний сектор, оборонна промисловість, великі корпорації у стабільних галузях (наприклад, енергетика).
<i>Підприємницька</i>	Базується на баченні та інтуїції лідера; стратегія формується швидко.	Гнучкість, швидке реагування, інноваційність.	Залежність від особистості керівника, високі ризики.	Стартапи, високотехнологічні компанії, бізнес у періоди кризи.

<i>Адаптивна</i>	Стратегія виникає поступово через досвід і навчання; «спроби і помилки».	Гнучкість, реалістичність, врахування фактичних умов.	Відсутність чіткої довгострокової візії.	Динамічні ринки: ІТ, креативні індустрії, рітейл.
------------------	--------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------------------

Джерело: складено автором на основі [81]

В цілому, можна сказати, що Генрі Мінцберг розвинув ідеї конкурентної стратегії Майкла Портера, але запропонував власний підхід, що складається з п'яти «Р»:

- Plan (план) – свідомо сформульована програма дій;
- Ploy (хитрість) – конкурентний маневр для «перегравання» суперника;
- Pattern (модель поведінки) – фактична послідовність дій, що складається з часом;
- Position (позиція) – розташування компанії у відношенні до конкурентів та ринку;
- Perspective (перспектива) – спосіб мислення організації, корпоративна культура.

Таким чином, стратегія в конкуренції для Мінцберга – це не лише план, а й спосіб дій, поведінковий патерн, позиція на ринку та навіть мислення, яке визначає, як компанія бачить себе серед конкурентів.

Генрі Мінцберг досить жорстко критикував підхід Майкла Портера до стратегій (зокрема його три загальні стратегії: лідерство за витратами, диференціація, фокус). Серед основних моментів критики можна виокремити надмірну спрощеність, ігнорування динаміки середовища, практичність проти теоретичної моделі. Мінцберг вважав, що реальна бізнес-практика значно складніша, ніж три «чисті» стратегії Портера. У реальному світі компанії комбінують підходи, і поділ на три стратегії є занадто догматичним. Крім того, Портер виходив із відносно стабільних умов, де можна зробити вибір і послідовно його триматися. Мінцберг наголошував, що ринки часто є нестабільними, тому стратегія має не стільки «обиратися», скільки

формуватися поступово. Для Мінцберга стратегія – це «шаблон у потоці дій» (pattern in a stream of actions), тоді як у Портера вона здебільшого виглядала як разовий вибір позиції. Мінцберг стверджував, що така статичність робить підхід Портера менш життєздатним.

В. Чан Кім та Рене Моборн внесли новий підхід у сферу стратегічного управління, запропонувавши концепцію «блакитного океану» [32]. Ця ідея полягає у тому, щоб не конкурувати в межах існуючих ринкових умов, а створювати абсолютно нові ринкові простори, де конкуренція практично відсутня. За цією стратегією основний акцент робиться на інноваціях, що формують цінність для споживачів, одночасно з оптимізацією витрат. Такий підхід відкриває підприємствам нові можливості для розвитку, уникаючи жорсткої конкуренції на насичених ринках.

Серед інших підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства у науковій літературі варто виділити [61, 42]: – процесний підхід, який розглядає стратегічне управління як послідовність логічно пов'язаних етапів; – структурний підхід, що базується на аналізі галузевої структури та позиціонування підприємства; – циклічний та ієрархічний підходи, де акцент зроблено на періодичності перегляду стратегії та її підпорядкуванні різним рівням управління; – факторна модель, що враховує вплив ключових внутрішніх і зовнішніх факторів на вибір стратегії.

Для систематизації існуючих методологічних підходів до розробки конкурентної стратегії розвитку доцільно використовувати матричну модель, яка базується на двох ключових факторах: стабільності або змінності зовнішнього середовища та стилі управління стратегічним процесом, який варіюється від жорсткого планування до гнучкого адаптивного стратегування (рис.1.5).

Така побудова дозволяє не лише класифікувати підходи відповідно до їхньої сутності, а й відобразити розвиток стратегічного мислення. У сегменті стабільного середовища та жорсткого планування зосереджуються класичні

концепції, серед яких планова модель, аналітичний метод, структурний і процесний підходи, а також метод компромісу.

<b>Гнучке адаптивне стратегування</b>	<b>Внутрішня адаптивність</b> Процесний підхід, Внутрішньокорпоративні адаптивні практики, елементи динамічних здібностей	<b>Сучасні адаптивні стратегії</b> Підприємницька модель, Концепція динамічних здібностей, Антикрихкість, Стратегія «блакитного океану»
	<b>Жорстке планування</b>	<b>Класика стратегування</b> Планова модель, Аналітичний метод, Метод компромісу, Структурний підхід, Процесний підхід
	<b>Стабільне середовище</b>	<b>Мінливе середовище</b>

Рис.1.5. Систематизована матрична модель сучасних концепцій конкурентних стратегій

Джерело: [61], [42], [34]

Ці підходи засновані на наявності чітких цілей, стандартизованих процедур та мінімізації ризиків через детальний аналіз передбачуваних чинників.

*Перший квадрант* поєднує стабільне зовнішнє середовище з орієнтацією на жорстке планування та акумулює традиційні методологічні підходи, сформовані за умов передбачуваного розвитку ринків. У цій зоні домінують планова модель, аналітичний, структурний і процесний підходи, а також метод компромісу. Їх сутність полягає у детальному опрацюванні стратегічних рішень на основі системного аналізу та стандартизації управлінських процедур. Концептуальна ідея цього квадранта полягає в мінімізації невизначеності шляхом жорсткої регламентації управлінських дій та розрахунку на стабільність зовнішніх чинників. Подібні підходи є доцільними для галузей із низьким рівнем динаміки, де зберігається ефективність довгострокового планування. Приклади таких галузей відображені в табл.1.3.

*Другий квадрант* характеризується поєднанням динамічного середовища з переважанням принципів жорсткого планування, що відображає консервативну модель адаптації до змінних ринкових умов. У цій площині застосовуються підходи, які визнають необхідність реагування на зовнішні трансформації, проте залишають стратегічний процес чітко структурованим. Модель навчання та досвіду, циклічний і ієрархічний підходи, а також факторна модель передбачають регулярне коригування стратегії в межах заданих управлінських рамок. Подібна методологія дозволяє підприємствам зберігати контроль над бізнес-процесами, проте істотно обмежує їхню гнучкість, що може стати критичним фактором у випадку різких ринкових зрушень.

*Таблиця 1.3.*

#### Квадранти стратегічного управління та приклади галузей

Назва квадранта	Приклади галузей застосування
<b>1-й квадрант</b> стабільне середовище + жорстке стратегування	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ класичне машинобудування (вагони, локомотиви);</li> <li>○ виробництво сталі, цементу;</li> <li>○ енергетичні монополії (традиційна тепла генерація);</li> <li>○ державні підприємства інфраструктури.</li> </ul>
<b>2-й квадрант</b> стабільне середовище + гнучке стратегування	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ харчова промисловість (молочна, кондитерська, напої);</li> <li>○ автомобілебудування (особливо масові бренди);</li> <li>○ готельно-ресторанний бізнес у стабільних регіонах;</li> <li>○ побутова техніка, споживча електроніка.</li> </ul>
<b>3-й квадрант</b> мінливе середовище + жорстке стратегування	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ великі банки з надмірною бюрократією;</li> <li>○ страхування (особливо класичні компанії без цифровізації);</li> <li>○ державні компанії в умовах ринкових змін;</li> <li>○ авіакомпанії з консервативними бізнес-моделями.</li> </ul>
<b>4-й квадрант</b> мінливе середовище + гнучке стратегування	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ІТ та цифрові сервіси (AI, блокчейн);</li> <li>○ фінтех і криптовалюти;</li> <li>○ біотехнології та фармацевтика;</li> <li>○ креативні індустрії (медіа, мода, кіно, ігри);</li> <li>○ відновлювана енергетика;</li> <li>○ космічна та авіаційна інженерія (стартапи типу SpaceX).</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі рис.1.5

*Третій квадрант* поєднує стабільне середовище з орієнтацією на гнучке стратегічне управління. Хоча така комбінація зустрічається рідше, вона набуває актуальності для підприємств, що прагнуть підвищити ефективність внутрішніх процесів навіть у відносно передбачуваних ринкових умовах. Використання елементів процесного підходу та внутрішньокорпоративних адаптивних практик у стабільному середовищі дає змогу компаніям підтримувати конкурентоспроможність шляхом оперативного управління ресурсами й оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Цей підхід формує організаційну культуру гнучкості та забезпечує підготовку до можливих майбутніх змін.

*Четвертий квадрант* поєднує мінливе зовнішнє середовище з гнучким, адаптивним стратегуванням і відображає сучасну парадигму стратегічного управління в умовах підвищеної невизначеності. У цій площині концентруються прогресивні методології, орієнтовані на безперервне оновлення стратегічних рішень, впровадження інновацій та проактивне реагування на ринкові виклики. Підприємницька модель, концепція динамічних здібностей, підхід антикрихкості та стратегія «блакитного океану» репрезентують новий рівень стратегічного мислення, в межах якого ключовим чинником успіху є не стільки здатність прогнозувати майбутні тенденції, скільки спроможність швидко адаптуватися до змін, використовуючи їх як джерело конкурентних переваг. Цей квадрант вважається найбільш релевантним для підприємств, що функціонують у турбулентних галузях, де виживання й розвиток безпосередньо залежать від оперативності ухвалення управлінських рішень та рівня інноваційної активності.

### 1.3. Фактори, що впливають на формування конкурентної стратегії підприємства

Формування конкурентної стратегії є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством. Вона визначає способи досягнення та утримання конкурентних переваг на ринку, а також напрями розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. На процес розроблення та реалізації конкурентної стратегії впливає широкий спектр факторів, що формують як зовнішні умови функціонування підприємства, так і його внутрішній потенціал [61].

У наукових дослідженнях питання визначення факторів, що впливають на формування конкурентної стратегії, розглядається з різних позицій. Серед найбільш відомих підходів – концепція конкурентних переваг Майкла Портера, який запропонував системне бачення структури галузевої конкуренції та чинників, що визначають успішність підприємств у певному ринковому середовищі. У своїй концепції «Діаманта конкурентних переваг» (Porter, 1990) Портер виділяє чотири основні групи факторів, які формують конкурентну стратегію підприємств на рівні галузі та країни:

- *Факторні умови* – наявність ресурсів: трудових, природних, інформаційних, фінансових, інфраструктурних;
- *Умови попиту* – складність, обсяги та вимогливість внутрішнього споживача;
- *Суміжні та підтримувальні галузі* – наявність конкурентоспроможних постачальників і партнерів;
- *Стратегія, структура та суперництво підприємств* – внутрішня конкуренція стимулює інновації й підвищення продуктивності.

Портер підкреслює, що стратегічна конкурентоспроможність залежить не лише від наявності ресурсів, а від здатності компанії ефективно їх використовувати, адаптуючись до ринкових викликів.

Ігор Ансофф одним із перших розглянув конкурентну стратегію як результат взаємодії двох систем – зовнішнього середовища (ринкових

можливостей та загроз) і внутрішнього потенціалу підприємства (ресурсів, компетенцій, структури). Такий підхід отримав назву «стратегічного узгодження» (strategic fit), сутність якого полягає в тому, що ефективна стратегія формується тоді, коли внутрішні можливості організації оптимально відповідають зовнішнім викликам [67].

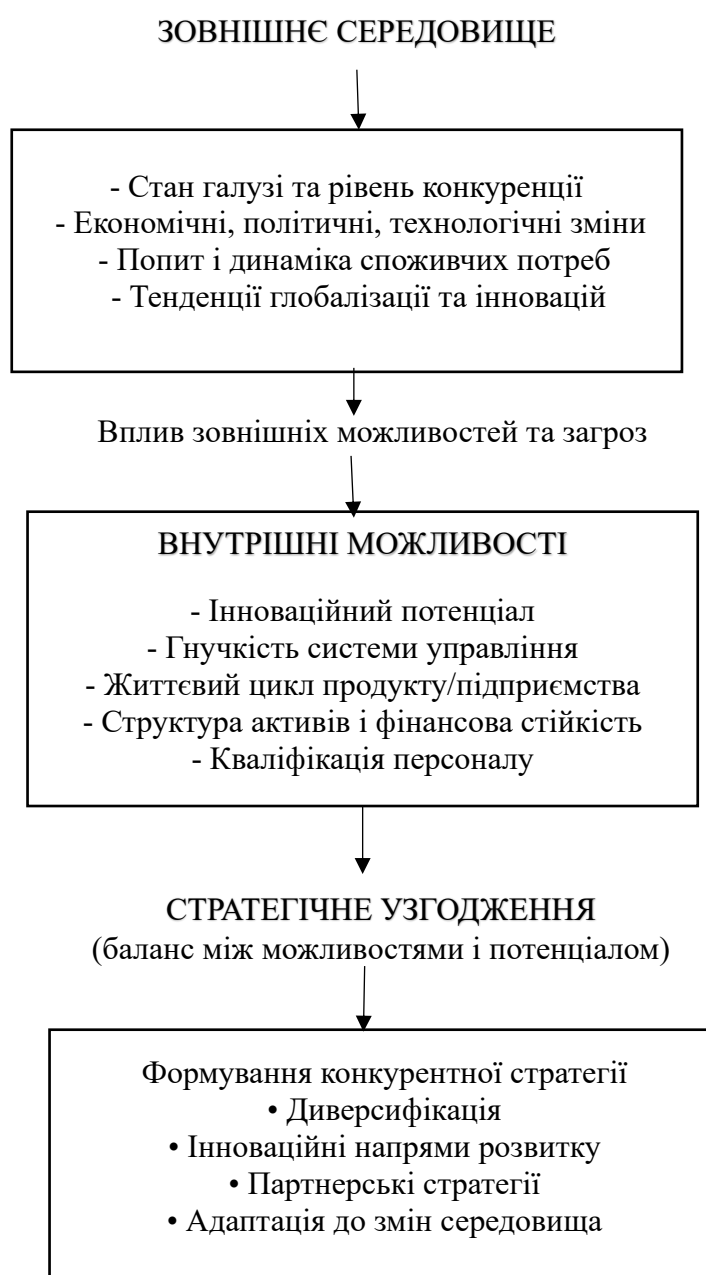


Рис. 1.6. Модель стратегічного узгодження І. Ансоффа

Джерело: [67]

Ансофф підкреслював, що стратегія не може існувати у відриві від ринку. Рівень конкуренції, насиченість галузі, економічна ситуація, державна політика,

технологічні інновації та соціальні тенденції формують поле, у межах якого підприємство змушене діяти. Ці чинники визначають зовнішні можливості (наприклад, вихід на нові ринки) та загрози (зростання конкуренції, зміни у законодавстві). До внутрішніх факторів Ансофф відносив ресурси, організаційну структуру, систему управління, кадровий потенціал, технологічний рівень та інноваційну активність. Саме від поєднання цих елементів залежить здатність компанії ефективно реагувати на зміни середовища. *Інноваційний потенціал* визначає здатність підприємства створювати нові продукти, технології чи процеси. *Гнучкість управління* дозволяє швидко адаптуватися до ринкових змін. *Життєвий цикл продукту* чи підприємства визначає доцільність різних стратегій (зростання, стабілізації чи реструктуризації). *Структура активів і фінансова стабільність* створюють основу для реалізації обраної стратегії.

Стратегічне узгодження – це ключова ідея концепції Ансоффа. Підприємство має досягти балансу між зовнішніми можливостями та власними ресурсами. Якщо внутрішній потенціал не відповідає умовам ринку, стратегія не буде ефективною. Наприклад, навіть якщо на ринку є сприятлива ніша, підприємство без належних технологій чи фінансів не зможе її освоїти. На основі стратегічного узгодження формуються конкретні напрями дій:

- диверсифікація (розширення асортименту або вихід у нові галузі);
- інноваційний розвиток (запровадження нових технологій, продуктів);
- партнерські стратегії (кооперація з іншими компаніями, стратегічні альянси);
- адаптивна стратегія (гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища).

Ансофф наголошував, що підприємство не повинно лише реагувати на середовище, а має активно впливати на нього, створюючи нові ринкові можливості. Таким чином, у концепції І. Ансоффа конкурентна стратегія розглядається як динамічна система, у якій ключовим є досягнення

відповідності між можливостями зовнішнього середовища та внутрішнім потенціалом підприємства. Цей підхід є універсальним і може застосовуватися як для великих корпорацій, так і для середніх чи малих підприємств.

Сучасні дослідження (Д. Барні, В. Грант, Р. Пенроуз) розвинули ресурсний підхід, відповідно до якого конкурентна стратегія базується на унікальних внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства [3].

Ключові фактори, що визначають стратегічні переваги:

- цінні ресурси (фінансові, людські, інформаційні, технологічні);
- рідкісні та унікальні ресурси, що важко відтворити конкурентами;
- організаційна спроможність ефективно використовувати ресурси;
- здатність до постійного навчання та інновацій.

Ресурсний підхід робить акцент на внутрішньому потенціалі підприємства як ключовому факторі формування конкурентної стратегії, а не лише на ринковому середовищі.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації до традиційних факторів додаються нові виклики, які значно змінюють підхід до розробки стратегій. Серед них:

- Цифровізація бізнес-процесів – впровадження інформаційних технологій, автоматизація виробництва, електронна комерція.
- Інноваційна активність – здатність швидко впроваджувати нові продукти, технології, рішення.
- Сталий розвиток і екологічна відповідальність – дотримання принципів ESG (Environmental, Social, Governance).
- Глобальні ланцюги постачання – інтеграція в міжнародні ринки та партнерські мережі.
- Зміни споживчої поведінки – орієнтація на індивідуальні запити, сервіс, цифрову комунікацію.
- Кадровий потенціал та корпоративна культура – інтелектуальний капітал стає ключовим стратегічним ресурсом.

- Гнучкість і адаптивність – здатність швидко змінювати стратегічні орієнтири у відповідь на нестабільність середовища.

Сьогодні у стратегічному менеджменті активно застосовується інтегрований підхід, який поєднує елементи класичних моделей (Портера, Ансоффа, Мінцберга) з ресурсною теорією. Інтегрований підхід дозволяє побачити взаємозалежність трьох рівнів впливу: макро-мікро та мезо рівнів.

Представимо сучасну розширену схему факторів формування конкурентної стратегії підприємства (з урахуванням макро-, мезо- та мікрорівнів) і детально розглянемо кожну групи, актуальну для 2025 року (рис.1.7).

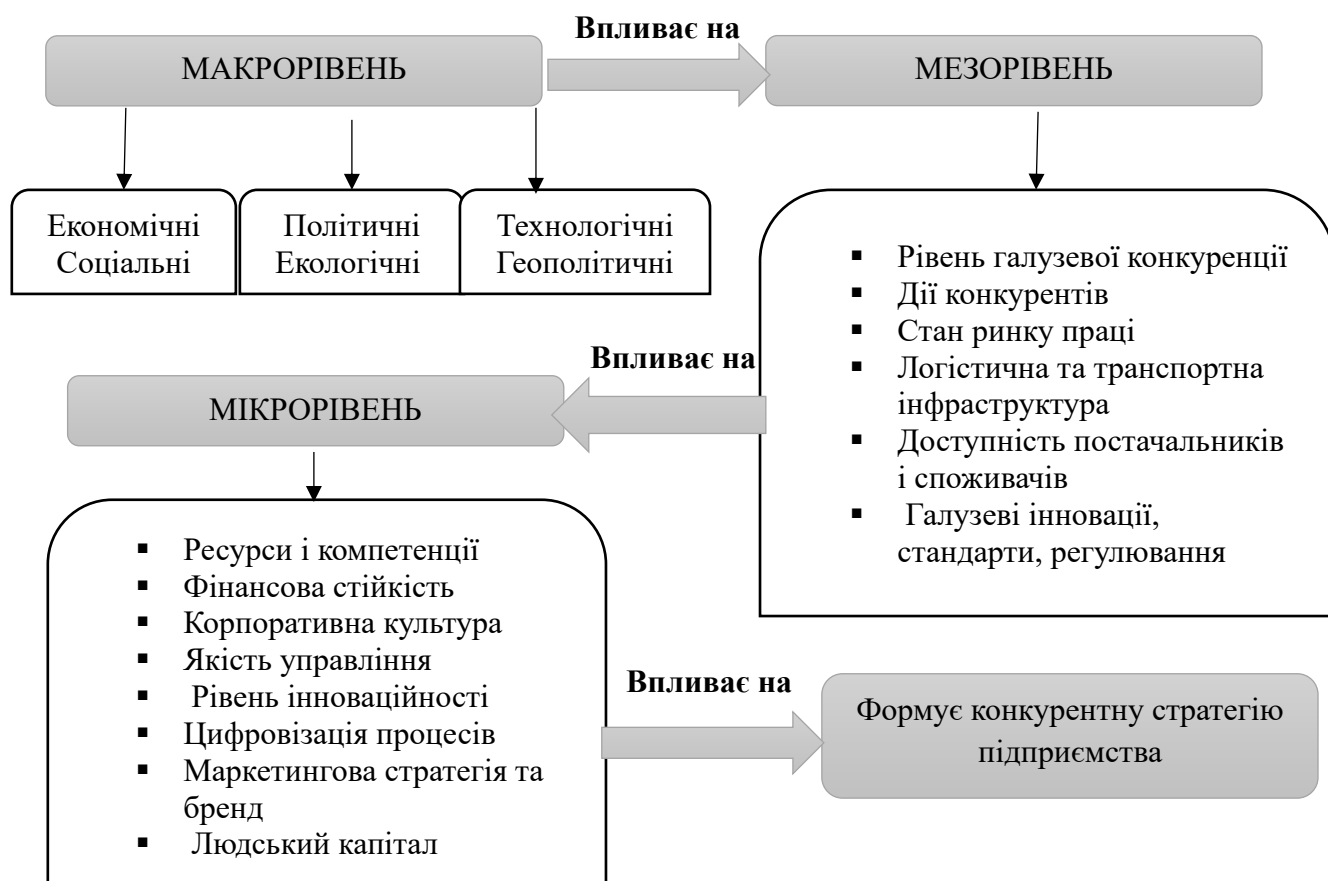


Рис.1.7. Інтегрована система факторів формування конкурентної стратегії підприємства

Джерело: [2]

На макрорівні розглянемо глобальні та національні фактори. У 2025 році значний вплив має нестабільність світових фінансових ринків, війна в Україні,

енергетична трансформація та інфляційні коливання. Для українських підприємств вирішальним є вплив євроінтеграційних процесів, політики післявоєнного відновлення та реформування митної системи. Серед технологічних факторів великий вплив має рівень цифровізації, автоматизації, використання штучного інтелекту, блокчейн, big data. Сучасні компанії активно впроваджують AI-рішення у маркетинг, управління персоналом і виробництво. До соціальних факторів відносять зміни споживчих цінностей, демографічні тенденції, поведінка поколінь (Z, Alpha), рівень освіти та міграції. Підприємства орієнтуються на ESG-цінності, етичне споживання та гнучкі умови праці. Зростає тиск ЄС щодо дотримання принципів Green Deal, що впливає на стратегічний вибір українських експортерів. Серед геополітичних факторів – війни, санкції, зміна логістичних маршрутів, глобальні торговельні альянси. Переформатування глобальних ланцюгів постачання змінює конкурентні переваги компаній.

Розглянемо чинники формування конкурентної стратегії на мезорівні – галузеве та регіональне середовище. У галузях із високим рівнем інновацій (ІТ, фарма, логістика) конкурентна стратегія повинна бути динамічною. Стосовно транспортної та логістичної інфраструктури, то після руйнування логістичних маршрутів в Україні особливо актуальним є створення регіональних хабів і цифрових платформ. На ринку праці вплив на формування конкурентної стратегії має доступність кадрів, рівень кваліфікації, міграційні процеси. Серед інших факторів: галузеві тенденції, сертифікація, регламентування якості.

Якщо говорити про мікрорівень то це внутрішнє середовище підприємства, де вплив мають фінансові, людські, технологічні, інформаційні, організаційні ресурси. Згідно з ресурсною концепцією Барні (RBV), унікальні компетенції формують основу сталих конкурентних переваг. Ефективна конкурентна стратегія компанії можлива лише за умови глибокого аналізу всіх груп факторів, узгодження потенціалу підприємства з викликами середовища та здатності менеджменту оперативно адаптуватися до змін.

Отже, процес формування конкурентної стратегії є результатом взаємодії великої кількості чинників. Їхній вплив визначає характер, напрями та інструменти стратегічного розвитку підприємства. Зовнішні фактори задають рамкові умови конкуренції, тоді як внутрішні визначають реальні можливості досягнення стратегічних цілей.

Узагальнюючи теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства було розкрито основні засади становлення конкурентної стратегії та визначено ключові наукові підходи до її трактування. Аналіз економічної сутності поняття «конкурентна стратегія» засвідчив, що вона є комплексом довгострокових управлінських рішень, спрямованих на створення і підтримання конкурентних переваг, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження традиційних моделей конкурентних стратегій (М. Портер, І. Ансофф, Г. Мінцберг) дало можливість систематизувати підходи до класифікації стратегій та визначити логіку їх формування в умовах ринкової динаміки. Особлива увага була приділена концепції «стратегічного узгодження» Ансоффа, що підкреслює необхідність збалансування зовнішніх можливостей і внутрішнього потенціалу підприємства.

Проаналізовано також розширену систему факторів формування конкурентної стратегії – макро-, мезо- та мікрорівень впливу (економічні, політичні, геополітичні, технологічні, інфраструктурні та внутрішньоорганізаційні фактори). Встановлено, що у 2025 році ключове значення набувають геополітичні ризики, цифровізація, інноваційний потенціал, фінансова стійкість, кадрові компетенції та логістична інфраструктура.

Таким чином, було сформовано цілісне теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу діяльності підприємства, що дозволить систематизувати чинники впливу на конкурентоспроможність та визначити методологічні підходи до формування ефективної конкурентної стратегії.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТАЛМАСТЕР» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 2.1. Огляд діяльності та структура підприємства ТОВ «Металмастер»

ТОВ «Металмастер» – мале виробниче підприємство, засноване у 2006 році в м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська область. Основна спеціалізація компанії – комплекс послуг із проектування, виробництва та встановлення стелажного обладнання на складах, у логістичних комплексах, у розподільчих центрах, у приміщеннях офісів і магазинів. Стелажі для зберігання палет виробляють і постачають споживачам із 2006 р., вони вирізняються високою надійністю, швидкістю та зручністю складання і перевстановлення рівнів у процесі експлуатації. Компанія орієнтована на індивідуальні проекти клієнтів, що дозволяє реалізовувати як типові серійні вироби, так і унікальні інженерні рішення. «Металмастер» реалізує проекти «під ключ»: від підготовки технічного завдання до введення об'єкта в експлуатацію. Для кожного замовлення формується індивідуальний кошторис, що забезпечує прозорість фінансових відносин і підвищує довіру клієнтів.

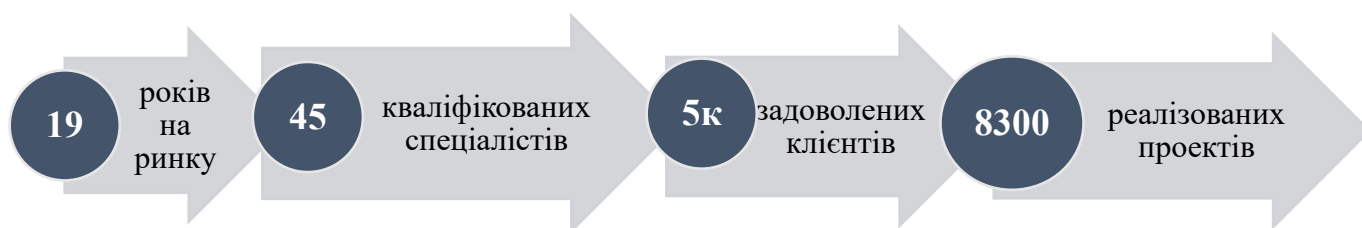


Рис.2.1. Характеристика підприємства ТОВ «Металмастер»

Джерело: [63]

Підприємство належить до категорії малих, оскільки чисельність працівників становить близько 45 осіб, а річний дохід не перевищує 10 млн євро. Малий розмір дозволяє компанії підтримувати гнучкість управління, оперативність прийняття рішень і адаптивність до ринкових умов.

Підприємство здійснює повний виробничо-технологічний цикл у сфері виготовлення металевих конструкцій складського призначення – від технічного проектування до монтажу готових систем на об'єкті замовника.

Основні напрями діяльності охоплюють:

*Проектування металоконструкцій* – розробка технічної та конструкторської документації для систем зберігання різних типів: палетних, поличних, консольних, мезонінних і в'їзних (Drive-in) стелажів. Проектування виконується з урахуванням вимог замовника, площі приміщення, вантажопідйомності й ергономічності складського простору.

*Виготовлення стелажних конструкцій* – власне виробництво металевих елементів (рам, балок, полиць, опор, з'єднувальних вузлів) із сертифікованого металопрокату. Усі етапи виготовлення контролюються технічним відділом підприємства.

*Механічна обробка металу* – виконання технологічних операцій різання, гнуття, свердління та зварювання металевих профілів для виготовлення елементів стелажних систем. Підприємство використовує сучасне обладнання, що забезпечує високу точність та надійність конструкцій.

*Фарбування та покриття металевих елементів* – нанесення порошкових або лакофарбових покриттів для запобігання корозії та підвищення естетичних характеристик виробів. Це забезпечує довговічність експлуатації стелажів навіть у складських приміщеннях із підвищеною вологістю.

*Монтаж і встановлення готових конструкцій* – збирання, встановлення та фіксація металевих стелажних систем на території замовника відповідно до проєктної документації. Монтажні бригади підприємства здійснюють налаштування систем з урахуванням специфіки об'єкта.

*Логістика та доставка готових виробів* – підприємство забезпечує транспортування виготовлених конструкцій до місця встановлення та, за необхідності, здійснює авторський нагляд за експлуатацією.

*Сервісне обслуговування* – здійснення технічного огляду, модернізації або часткової заміни елементів стелажних систем у процесі експлуатації.

Основними клієнтами є будівельні компанії, аграрні підприємства, виробничі комплекси, а також приватні замовники.

Компанія пропонує широкий спектр вибору стелажного обладнання, що відображено на рис.2.2. До спеціальних стелажів відносяться: стелажі для шин, стелажі для бочок, стелажі для лінолеуму, стелажі для кабельних барабанів, стелажі для дсп, стелажі для листів металу.



Рис.2.2. Різновиди стелажного обладнання ТОВ «Металмастер»

Джерело: [63]

Організаційна структура ТОВ «Металмастер» має спрощений лінійно-функціональний характер, що відповідає масштабам малого бізнесу. Управлінський апарат невеликий, більшість керівників поєднують адміністративні й виконавчі функції (рис.2.3)

*Директор підприємства* здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, відповідає за стратегічний розвиток, фінансові результати, формує політику у сфері виробництва та збуту, представляє підприємство у взаєминах із партнерами, постачальниками та державними установами.

*Комерційний директор* організовує збут готової продукції, відповідає за маркетингову політику підприємства, проводить переговори з клієнтами, укладає договори на постачання та монтаж металоконструкцій. Його діяльність спрямована на формування стабільного портфеля замовлень і розширення ринків збуту.

*Головний інженер* керує технічною діяльністю підприємства, відповідає за розробку конструкторської документації, впровадження нових технологій і контроль технічного стану обладнання. Він координує роботу інженерно-технічного персоналу та забезпечує дотримання технічних стандартів у процесі виготовлення металоконструкцій.

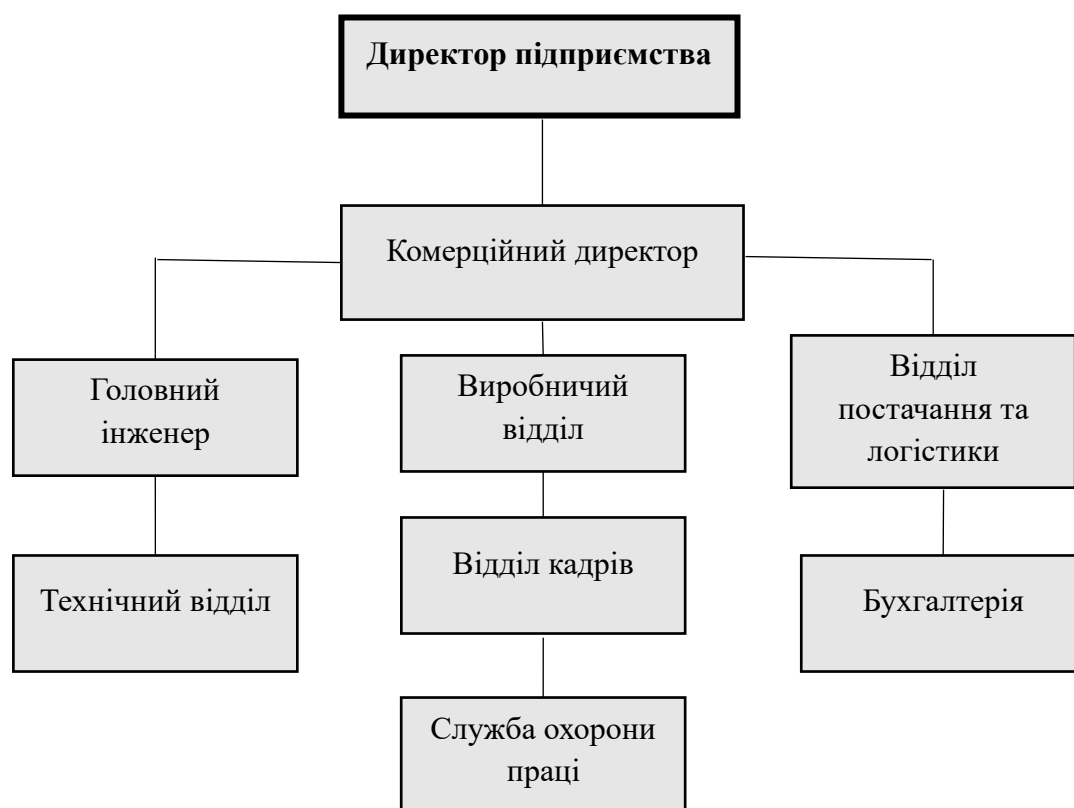


Рис.2.3. Основні ланки структури управління ТОВ «Металмастер»

Джерело: [64]

технічного персоналу та забезпечує дотримання технічних стандартів у процесі виготовлення металоконструкцій.

*Виробничий відділ (цех)* – є основним структурним підрозділом, що безпосередньо здійснює виготовлення металоконструкцій. У складі цеху працюють майстри, зварювальники, слюсарі, фарбувальники та монтажники. Виробничий відділ відповідає за якість, своєчасність та ефективність виконання виробничих замовлень.

У складі виробничої бази діють такі ділянки:

- *заготівельна* – приймання металу, різання, підготовка матеріалів;
- *зварювальна* – складання й зварювання конструкцій;
- *фарбувальна* – нанесення захисного покриття;
- *складська зона* – тимчасове зберігання готових виробів.

Більшість обладнання це універсальні верстати, що дозволяють швидко налаштувати виробництво під конкретні замовлення.

*Відділ постачання та логістики* займається закупівлею металопрокату, комплектуючих, витратних матеріалів і засобів захисту. Організовує транспортування готової продукції на об'єкти замовників, контролює постачання ресурсів та оптимізує витрати на логістику.

*Бухгалтерія* здійснює ведення бухгалтерського та податкового обліку, формує фінансову звітність, контролює рух грошових коштів і рівень собівартості продукції. Бухгалтерія також відповідає за взаєморозрахунки з постачальниками, замовниками та державними органами.

*Відділ кадрів (HR-служба)* забезпечує кадрове діловодство, організовує підбір і адаптацію персоналу, проводить навчання та підвищення кваліфікації працівників, контролює дотримання трудового законодавства й корпоративної культури.

*Служба охорони праці та технічної безпеки* здійснює контроль за дотриманням норм охорони праці, промислової та пожежної безпеки,

відповідає за проведення інструктажів, сертифікацію робочих місць і впровадження заходів екологічної безпеки на виробництві.

Основні особливості діяльності ТОВ «Металмастер» відображено на рис.2.2. До них належать: комплексний підхід до виробництва, гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень, використання сучасних технологій обробки металу, екологічність, модульна структура виробництва, партнерська модель взаємодії з клієнтами.

Підприємство забезпечує повний виробничий цикл – від розробки технічної документації до монтажу готових конструкцій. Такий підхід дозволяє контролювати якість на кожному етапі, оптимізувати терміни виконання замовлень і зменшувати витрати. Усі процеси – проектування, підготовка металу, зварювання, фарбування та складання – виконуються власними силами, без залучення сторонніх підрядників.

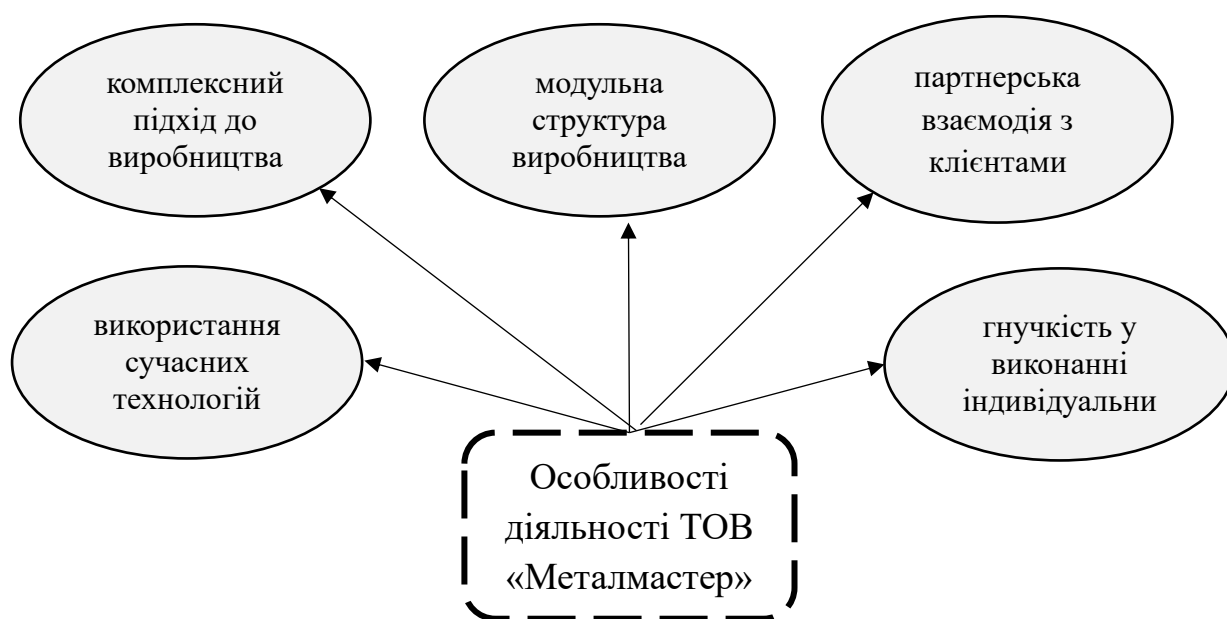


Рис.2.4. Особливості діяльності ТОВ «Металмастер»

Джерело: [63], [64]

Завдяки власному конструкторському відділу та інженерним розробкам компанія оперативно реагує на потреби клієнтів, виготовляючи нестандартні металоконструкції за індивідуальними кресленнями. Це дозволяє реалізовувати

як одиничні проекти, так і серійне виробництво з урахуванням специфічних вимог замовників.

На виробництві застосовуються сучасні верстати з числовим програмним керуванням (ЧПК), автоматичні системи плазмового різання, високопродуктивне зварювальне обладнання та фарбувальні комплекси високого тиску. Використання таких технологій забезпечує високу точність виготовлення, мінімізацію помилок і стабільну якість продукції.

Підприємство приділяє увагу дотриманню екологічних стандартів у виробничих процесах. Залишки фарб, розчинників та металевих відходів утилізуються згідно з вимогами екологічної безпеки. Упровадження енергоощадних технологій і раціональне використання матеріалів сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля.

Виробничий процес поділений на окремі модулі: заготівля, зварювання, фарбування та складання. Така організація дозволяє швидко налаштовувати виробничі потоки відповідно до типу замовлення, обсягів або сезонного навантаження. Це підвищує ефективність управління ресурсами та скорочує терміни виготовлення.

Компанія будує співпрацю з клієнтами на основі принципів взаємної довіри, прозорості та довгострокового партнерства. Для кожного замовлення призначається відповідальний менеджер, який супроводжує проект від етапу розробки технічного завдання до здачі готової продукції. Такий підхід сприяє гнучкому обговоренню технічних рішень і досягненню найкращого результату.

## 2.2. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан підприємства відображає загальні результати його діяльності у сфері управління капіталом і фінансовими ресурсами. Сучасні умови господарювання висувають високі вимоги до фінансової стійкості та ефективності підприємств. Аналіз фінансово-економічного стану на основі показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності і рентабельності дозволяє комплексно оцінити здатність підприємства задовольняти свої фінансові зобов'язання і досягати сталого розвитку.

Щоб отримати уявлення про економічне становище ТОВ «Металмастер», важливо проаналізувати ключові фінансові показники з її фінансових звітів (Додаток Г, Додаток Д, Додаток Е). У таблиці 2.1 представлено аналіз динаміки прибутковості компанії протягом 2021-2024 років, що дозволяє відслідкувати зміни у фінансових результатах діяльності підприємства [26,27,28].

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році знизився на 23% порівняно з 2021 роком (з 3,617 млн до 2,785 млн грн), проте у 2023 року відбулося відновлення до 3,27 млн, а у 2024 – значне зростання до 3,96 млн грн. Така динаміка свідчить про тимчасові труднощі в 2022 році, які могли бути пов'язані з зовнішніми факторами, такими як початок воєнного конфлікту в країні, та подальше поступове відновлення і розвиток.

Собівартість реалізованої продукції має схожу тенденцію: зниження у 2022 році на 21,86%, ріст у 2023 і 2024 роках. Відповідність тенденцій доходу і собівартості свідчить про збереження контролю над витратами у складних умовах.

Валовий прибуток значно скоротився у 2022 році (падіння більш ніж у 2 рази), але в 2023 і 2024 роках підвищився до 282 тис. грн, що свідчить про покращення прибутковості підприємства. Чистий фінансовий результат у 2022 році був від'ємним (-97 тис. грн), тобто підприємство зазнало збитків, і це пов'язано з спадом доходів і прибутковості.

Таблиця 2.1.

## Аналіз фінансових результатів ТОВ «Металмастер» за 2021-2024 рр.

Показник	Роки				Відносне відхилення		
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 617 091	2 784 652	3 265 918	3 958 427	- 23,01	+ 17,28	+ 21,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 495 575	2 731 485	3 121 476	3 676 251	- 21,86	+14,21	+17,77
Валовий прибуток	121 516	53 167	144 442	282 176	-56,25	+171,68	+95,36
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	55 117	-97 951	14 112	153 738	-277,71	+144,41	+989,41
Адміністративні витрати	38 681	41 672	45 319	51 482	+7,73	+8,75	+13,60
Витрати на збут	173 075	132 894	154 283	172 694	-23,22	+16,09	+11,93

Джерело: [26,27,28].

Однак у наступних двох роках підприємство повернулося до прибуткової діяльності із позитивним фінансовим результатом, який значно зріс у 2024 році і становив 153 тис. грн (рис.2.5).

Адміністративні витрати зростали упродовж усіх років, що може бути пов'язано з потребою у підтримці забезпечення діяльності в складних економічних умовах.

Витрати на збут у 2022 році знизилися на 23%, і майже сягнули довоєнного рівня у 2024, що відповідає тенденції доходів і показує адаптацію в маркетинговій політиці.

Визначивши основні зміни у фінансових результатах ТОВ «Металмастер» перейдемо до аналізу показників ліквідності, фінансової стійкості, показників ділової активності та рентабельності за період з 2021-2024 років.

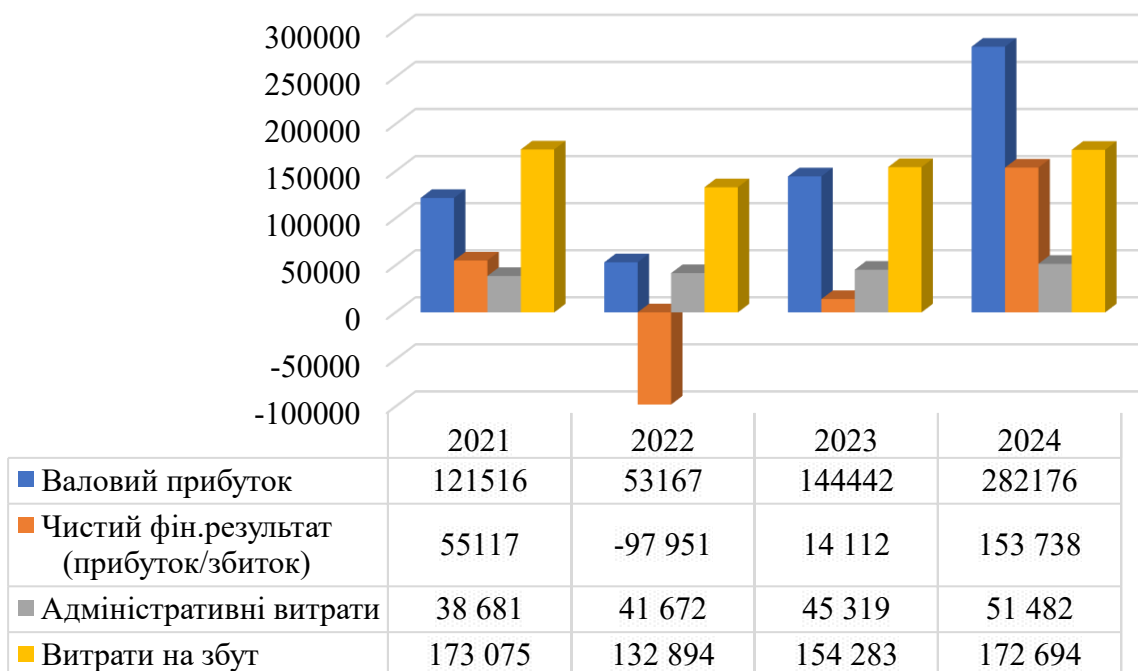


Рис.2.5. Стопчикова діаграма показників діяльності ТОВ «Металмастер» за період 2021-2024 рр.

Джерело: [26,27,28].

Особливу увагу також приділяють аналізу ліквідності, який характеризує здатність підприємства швидко виконувати короткострокові зобов'язання без втрати фінансової стійкості. Маємо для оцінки три показники ліквідності та їх динаміку за період 2021-2024 рр. (табл.2.2)

Таблиця 2.2.

#### Аналіз ліквідності ТОВ «Металмастер» за період 2021-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки				Абсолютне відхилення		
		2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,5	2,040	2,005	2,193	2,518	-0,034	0,187	0,326
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,0	0,583	0,686	0,761	0,865	1,103	0,075	0,104
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,067	0,095	0,112	0,131	0,028	0,017	0,018

Джерело: [5], [6], [7]

Для підприємства, що виробляє металоконструкції в умовах воєнних дій в країні, такі показники ліквідності можуть вважатися нормальними з огляду на специфіку та складність поточної ситуації.

Поточна ліквідність, яка становить 2,52 у 2024 році свідчить про достатній рівень запасів та оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що важливо в умовах нестійких ланцюгів постачання та підвищених ризиків.

Швидка ліквідність нижча норми через велику долю запасів (матеріалів), що характерно для металовиробничих підприємств, особливо при необхідності утримання запасів для безперебійного виробництва в умовах воєнних обмежень та складної логістики.

Низький рівень абсолютної ліквідності відображає обмеження по грошових коштах, що зазвичай властиве підприємствам у воєнний час через необхідність інвестування в матеріали та підтримку виробництва, а також побоювання фінансових резервів з урахуванням невизначеності.

Таким чином, для Металмастера, як підприємства металоконструкцій, з урахуванням воєнних умов низька абсолютна ліквідність та помірна швидка ліквідність є типовими і не обов'язково можуть вказувати на критичні проблеми, а поточна ліквідність говорить про стабільність у короткостроковому плані. Це відповідає реаліям виробництва в Україні під час війни, коли компанії змушені утримувати високі запаси і більш залежні від оборотних засобів.

Розглянемо показники фінансової стійкості у табл.2.3. Коефіцієнт автономії (0,03) означає, що лише 3% загальних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Це дуже низький рівень автономії (оптимально понад 0,5), що свідчить про сильну залежність підприємства від позикових коштів і зобов'язань. Така структура збільшує фінансові ризики через можливі труднощі з погашенням боргів та обмежує свободу управління.

Коефіцієнт фінансового левериджу становить 21,3 – це співвідношення загальних зобов'язань до власного капіталу. Значення понад 1 вже сприймається як високий та ризиковий рівень залучення позикових коштів, а тут воно значно

перевищує це значення. Це означає, що на кожну гривню власного капіталу припадає понад 21 гривні боргів. Високий леверидж потенційно підвищує прибутковість власного капіталу за рахунок позик, але також збільшує ризик банкрутства у випадку несприятливих економічних умов чи погіршення грошових потоків.

Таблиця 2.3.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Металмастер» за період  
2021-2024 рр.

Назва показника	Нормативне значення	2021	2022	2023	2024	Висновок
<i>Коефіцієнт автономії</i>	>0,5	-0,264	-0,338	-0,178	0,029	Наднизький
<i>Коефіцієнт фінансового левериджу</i>	< 1,0-1,5	-3,119	-2,650	-4,317	21,305	Надвисокий
<i>Коефіцієнт маневреності власного капіталу</i>	0,2-0,5	1,389	1,332	1,586	-2,205	Негативний

Джерело: [5], [6], [7]

Коефіцієнт маневреності власного капіталу від'ємний вказує, що структура власного капіталу підприємства нестабільна і недостатньо гнучка. Це може виникати через переважаючу частку необоротних активів або негативний власний капітал, що створює виникає ризик обмеження швидкості реагування на фінансові виклики та зменшує можливості швидкої рефінансування чи переорієнтації фінансування.

Загалом, ці показники свідчать про суттєву фінансову залежність та ризики Металмастера від зовнішнього фінансування, що у поєднанні з низьким рівнем власного капіталу підвищує фінансовий ризик. Проте, у специфічних умовах, наприклад, воєнного часу та нестабільної економічної ситуації, часто відбувається залучення додаткових позик для підтримки операційної діяльності і збереження виробництва.

Розглянемо ділову активність підприємства, яка з аналізу отриманих показників свідчить про пріоритет фінансової дисципліни у формуванні ділових відносин з контрагентами ТОВ «Металмастер» (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Металмастер»  
за період 2021-2024 рр.

Назва показника	Нормативне значення	2021	2022	2023	2024	Висновок
<i>Оборотність активів</i>	>1	3,187	2,631	2,713	2,707	Висока
<i>Оборотність запасів</i>	3-6 разів на рік	4,807	4,419	4,435	4,303	Збалансована
<i>Оборотність дебіторської заб-ті</i>	6-12 разів на рік	67,107	48,481	50,858	55,994	Швидка
<i>Оборотність кредиторської заб-ті</i>	4-8 разів на рік	11,432	8,659	10,457	13,299	Активна

Джерело: [5], [6], [7]

В цілому, показники ділової активності Металмастера свідчать про збалансоване і ефективне управління активами та зобов'язаннями, що є позитивним фактором для стабільного функціонування підприємства навіть у складних економічних і воєнних умовах. Успішне управління оборотністю запасів, дебіторської і кредиторської заборгованості забезпечує оптимальний грошовий цикл і сприяє фінансовій стабільності компанії.

Оборотність активів (приблизно 2,7) свідчить про ефективне використання всіх активів підприємства для отримання доходу. Це означає, що на кожен гривню вкладених активів компанія генерує майже 2,7 гривень виручки, що є показником хорошого рівня продуктивності.

Оборотність запасів (4,3-4,8 разів на рік) відповідає галузевим нормам для металокопонувань. Стабільна оборотність запасів вказує на добре налагоджене управління матеріальними ресурсами, що особливо важливо у виробництві з високою матеріаломісткістю, забезпечуючи безперервність виробничого процесу і уникнення витрат на надлишкові запаси.

Наступні два показники, а саме оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, на перший погляд, здаються занадто оптимістичними як для підприємства, що має низькі показники фінансової стійкості та залежності від зовнішнього фінансування. Проте таке поєднання показників є цілком реальним

і реалізованим на практиці, за умови, що аналізоване підприємство та його партнери і клієнти встановили жорсткі умови контролю платежів, коротких термінів оплати для збереження бізнесу в умовах війни. Також це може бути викликано і політикою підприємства щодо стягнення боргів або навіть частковим використанням авансових платежів. Отже, маючи низькі або критичні показники фінансової стійкості підприємства не забороняють йому при цьому повністю або навіть швидко виконувати короткострокові зобов'язання. Інакше кажучи, швидке погашення боргів постачальникам може відбуватися навіть за умови фінансової напруги, якщо підприємство підтримує добрі ділові відносини або має пріоритет у розрахунках.

Оборотність дебіторської заборгованості (понад 48 разів на рік) свідчить про швидкий збір коштів від клієнтів, що позитивно впливає на ліквідність та грошовий потік підприємства. В умовах воєнних дій це є ключовим фактором для підтримки платоспроможності і стабільності фінансових потоків.

Оборотність кредиторської заборгованості (понад 13 разів у 2024 році) демонструє активне і швидке погашення заборгованості перед постачальниками, що забезпечує позитивні ділові взаємини і підтримує довіру партнерів. Такий рівень оборотності також свідчить про високу платоспроможність, проте скорочує залишки готівки, доступні для інших цілей.

Розглянемо динаміку та проаналізуємо ключові показники рентабельності ТОВ «Металмастер», а саме рентабельність продажів, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу та операційну рентабельність на рис.2.6.

Рентабельність продажів 3,9% у 2024 році свідчить про помірний прибуток від основної діяльності. Хоча цей показник і зростає в динаміці, він залишається відносно низьким, що характерно для виробництв з високими матеріальними витратами, як металоконструкції, де маржа часто обмежена через конкуренцію і високі собівартісні складові.

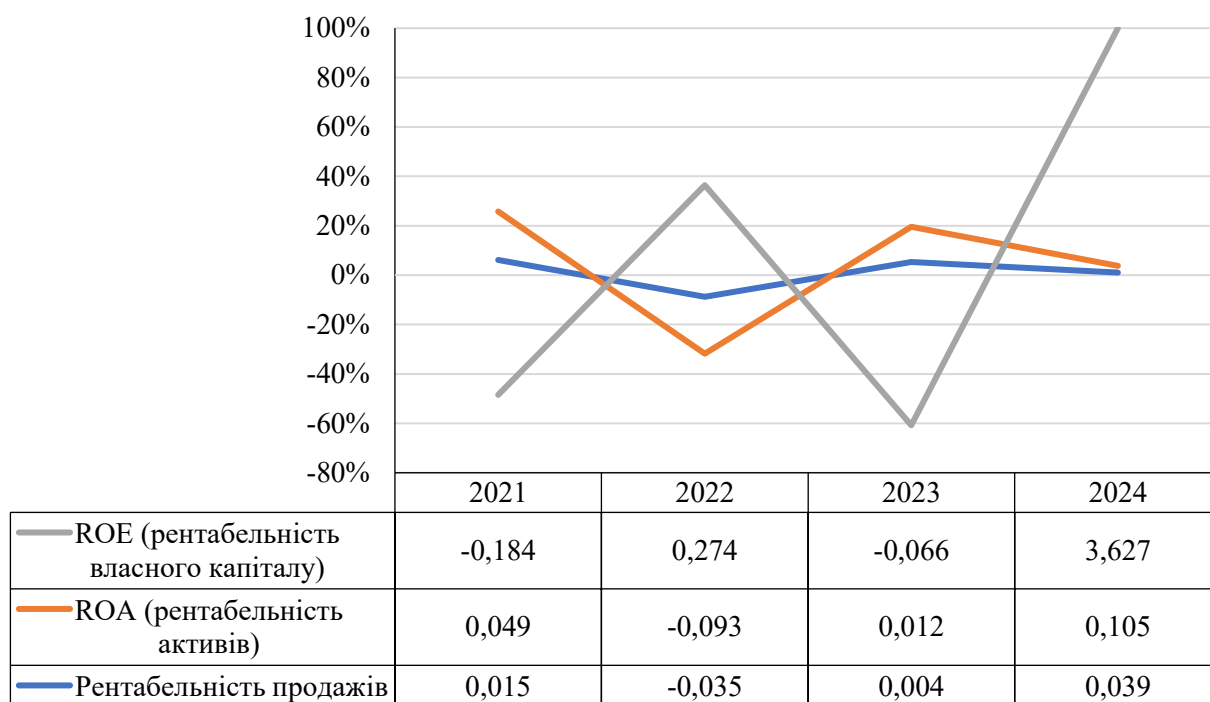


Рис.2.6. Динаміка основних показників рентабельності ТОВ «Металмастер» за період 2021-2024 рр.

Джерело: [5], [6], [7]

ROA (рентабельність активів) суттєво впала в 2022 році і становила -9,3%, що є наслідком припинення діяльності та збитків підприємства через воєнні дії та критичну економічну ситуацію в той період. У 2024 році показник становив вже близько 10,5% є хорошим результатом прибутковості за рахунок активів. Це вказує на ефективне використання матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства для створення прибутку.

ROE (рентабельність власного капіталу) складає понад 360% і є дуже високим значенням, проте воно викликане низьким обсягом власного капіталу у балансі, що спотворює цей показник. Це означає, що підприємство здатне отримувати високу віддачу на власний капітал, але ризики зумовлені недостатньою фінансовою стійкістю.

Також розглянемо галузеві особливості металокопункцій, що відображені в балансі та звіті про фінансові результати, що представлені в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників галузевих особливостей для підприємства, що  
виробляє металоконструкції

Назва показника	Нормативне значення	2021	2022	2023	2024
<i>Частка основних засобів</i>	0,5-0,7	0,078	0,085	0,079	0,070
<i>Частка запасів у активах</i>	0,2-0,4	0,641	0,584	0,585	0,584
<i>Матеріаломісткість</i>	0,6-0,8	0,966	0,981	0,956	0,929
<i>Фондовіддача</i>	Порівнювати з конкурентами або відстежувати в динаміці	41,101	31,099	34,404	38,650

Джерело: [5], [6], [7]

Низька частка основних засобів у активах (приблизно 7%) відповідає високій матеріаломісткості виробництва, де основні витрати – це сировина і матеріали. Висока частка запасів (понад 58%) свідчить про потребу в підтримці значних запасів сировини для безперебійності виробництва в умовах складної логістики. Матеріаломісткість близько 0,93-0,98 відображає те, що більшість собівартості продукції припадає на матеріали, що типово для галузі металоконструкцій.

Нормативних значень коефіцієнта фондовіддачі як такого немає, оскільки цей показник дуже залежить від галузі діяльності підприємства. Для фондомістких виробництв, до яких належать металургійні підприємства, фондовіддача зазвичай нижча, ніж у сферах послуг чи торгівлі. Невелике зниження ефективності у 2022 році, виникло ймовірно через початок воєнних дій і спричинені ними проблеми з виробництвом, логістикою, зменшенням обсягів реалізації або порушеннями у використанні основних засобів. Проте потім підприємство поступово адаптувалося до нових умов, що зумовило покращення використання основних засобів і відновлення виробничої ефективності з ростом фондовіддачі в 2023-2024 роках.

Загалом, підприємство характеризується типовою для металургійного виробництва структурою витрат і активів, водночас демонструючи покращення ефективності й прибутковості, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

У висновку, отримані дані свідчать про те, що підприємство «Металмастер» зазнало суттєвого впливу негативних факторів у 2022 році, що спровокувало падіння доходів, собівартості та прибутковості. Проте підприємство успішно адаптувалося, поступово відновлюючи обсяги реалізації, покращуючи прибутковість і контроль над витратами. Показники за 2023-2024 роки демонструють позитивну динаміку росту і потенціал подальшого розвитку під впливом внутрішніх заходів і зовнішньої стабілізації. Металмастер має достатній рівень ліквідності для покриття поточних зобов'язань, але з обмеженою грошовою позицією. Підприємство значною мірою фінансується за рахунок позикових коштів, що створює фінансовий ризик. Ефективність використання активів і операційна діяльність покращуються, зростає рентабельність, але загальна рентабельність продажів поки що залишається помірною. Висока частка запасів і матеріаломісткість відповідають специфіці металургійного виробництва.

Це свідчить про те, що компанія ефективно працює у своєму сегменті, але має потребу в посиленні фінансової стійкості та зменшенні залежності від зовнішніх зобов'язань для мінімізації ризиків та покращення балансу фінансування.

### 2.3. Аналіз конкурентного середовища та SPACE-аналіз підприємства

У сучасних умовах ведення бізнесу важливо вміти визначати найбільш вигідне стратегічне положення компанії, оцінювати привабливість сфери її діяльності та спроможність ефективно конкурувати на ринку продукції. Бізнес організації слугує ключовим інструментом задоволення інтересів її учасників. Саме тому оцінка непривабливого положення може спричинити зміну цих інтересів. При виборі механізмів захисту своїх інтересів та мінімізації негативних впливів необхідно узгоджувати ці заходи із стратегічним становищем підприємства [11]. Основним інструментом для подібних оцінок виступає матриця стратегічного положення та оцінки дій (SPACE). Метод SPACE полягає у комплексній оцінці чотирьох груп факторів підприємства, кожен із яких оцінюється експертно за шкалою від 0 до 6, що для наочності відображається у таблиці 2.6.

Для адекватної експертної оцінки всі обрані експерти представляють різні напрями діяльності підприємства «Металмастер» – виробництво, фінанси, маркетинг, постачання, технічний розвиток та інші та представлені в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Список експертів для SPACE-аналізу ТОВ «Металмастер»

№	Посада/роль експерта	Сфера діяльності/ Компетенція	Роль у оцінюванні
1	Директор підприємства	Загальне стратегічне управління, розвиток ринку	Оцінює загальну позицію компанії на ринку, перспективи галузі
2	Фінансовий директор	Фінансовий менеджмент, аналіз ліквідності, стійкості, прибутковості	Відповідає за оцінку фінансової сили (FS)
3	Головний інженер	Технічне виробництво, технології металообробки, модернізація обладнання	Оцінює виробничі потужності, технологічну конкурентоспроможність
4	Начальник відділу збуту/комерційний директор	Продажі, робота з клієнтами, маркетинг у B2B сегменті	Аналізує конкурентну перевагу (CA) та привабливість ринку
5	Керівник відділу постачання / логістики	Закупівлі, взаємодія з постачальниками металу, транспортування	Оцінює стабільність середовища (ES), ризики постачання

6	Головний бухгалтер	Облік, податкове планування, фінансові результати	Оцінює фінансові показники та стабільність грошових потоків
7	Менеджер з персоналу (HR)	Управління кадрами, продуктивність, мотивація	Оцінює внутрішній потенціал підприємства, гнучкість управління
8	Економіст-аналітик	Аналіз фінансових коефіцієнтів, прогнозування	Допомагає з розрахунками FS і IS
9	Зовнішній консультант з ринку металоконструкцій	Галузевий експерт, оцінює тенденції, рівень конкуренції	Формує оцінку сили галузі (IS)
10	Представник ключового клієнта / підрядника	Замовник металоконструкцій, оцінка надійності постачальника	Дає зовнішню оцінку конкурентних переваг підприємства

Джерело: [63], [64]

Розглянемо більш детально групи факторів підприємства. Група показників факторів стабільності середовища (ES) відображає зовнішню стратегічну ситуацію, у якій діє підприємство, – тобто рівень ризиків і нестабільності середовища. Фактори промислового потенціалу (IS) визначають привабливість галузі, тобто наскільки сектор металоконструкцій є перспективним і вигідним для розвитку бізнесу. Фактори конкурентних переваг (CA) характеризує внутрішню конкурентоспроможність підприємства, тобто його можливості протистояти конкурентам. Фактори фінансового потенціалу (FS) відображають внутрішню фінансову силу підприємства – його здатність підтримувати зростання, залучати інвестиції й протистояти кризам.

Виконавши оцінку значення кожного фактора, обчислимо середнє значення факторів усередині кожної з груп, а потім відкладемо отримані значення на осях координат і отримаємо у результаті чотирикутник одного з видів стратегічного положення та оцінки дій (табл. 2.7).

Залежно від стратегічного стану, найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії: 1) агресивний стратегічний стан (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у  $\Delta$  O-FS-IS), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: розширення виробництва та продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів;

Таблиця 2.7

## Групи факторів за методом SPACE-аналізу

Фактори		Шкала							
<b>Фактори стабільності обстановки (ES):</b>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Технологічні зміни	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Темпи інфляції	низькі	0	1	2	3	4	5	6	високі
Мінливість попиту	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Діапазон цін конкуруючих продукцій	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Перешкоди для доступу на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Тиск конкурентів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Цінова еластичність попиту	негнучка	0	1	2	3	4	5	6	гнучка
Середнє значення: $\frac{3+5+4+4+3+5+4}{7} = 4,0$									
<b>Фактори промислового потенціалу (IS):</b>									
Потенціал зростання	малий	0	1	2	3	4	5	6	Великий
Потенціал прибутку	малий	0	1	2	3	4	5	6	великий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Рівень технології	проста	0	1	2	3	4	5	6	складна
Ступінь використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Капітало інтенсивність	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Легкість доступу на ринок	легко	0	1	2	3	4	5	6	складно
Продуктивність, залучення виробничих потужностей	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Середнє значення: $\frac{5+4+5+4+5+3+3+5}{8} = 4,25$									
<b>Фактори конкурентних переваг (CA):</b>									
Частка ринку	велика	0	1	2	3	4	5	6	невелика
Якість продукції	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Життєвий цикл продукції	початковий	0	1	2	3	4	5	6	кінцевий

Цикл заміни продукції	фіксований	0	1	2	3	4	5	6	змінюваний
Лояльність покупців	сильна	0	1	2	3	4	5	6	слабка
Використання потужностей конкурентами	сильне	0	1	2	3	4	5	6	слабке
Вертикальна інтеграція	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Середнє значення: $\frac{3+5+3+4+5+3+3}{7} = 3,71$									
<b>Фактори фінансового потенціалу (FS):</b>									
Прибуток на вкладення	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова залежність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Необхідний/наявний капітал	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Потік засобів	слабкий	0	1	2	3	4	5	6	сильний
Легкість виходу з ринку	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика
Ризик підприємства	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Середнє значення: $\frac{2+2+4+4+3+3+4}{7} = 3,14$									

Джерело: розраховано автором на основі [64], [64], [4]

2) конкурентний стратегічний стан (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у  $\Delta O-IS-ES$ ), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: пошук фінансових ресурсів; розвиток мереж по збуту продукції;

3) консервативний стратегічний стан (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у  $\Delta O-CA-FS$ ), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: зниження собівартості при підвищенні якості продукції; скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки;

4) оборонний стратегічний стан (якщо максимально віддаленою від центра координат є сторона у  $\Delta O-CA-ES$ ), при якому групи механізмів стратегії спрямовані на: варіювання негативних впливів; вихід з ринку.

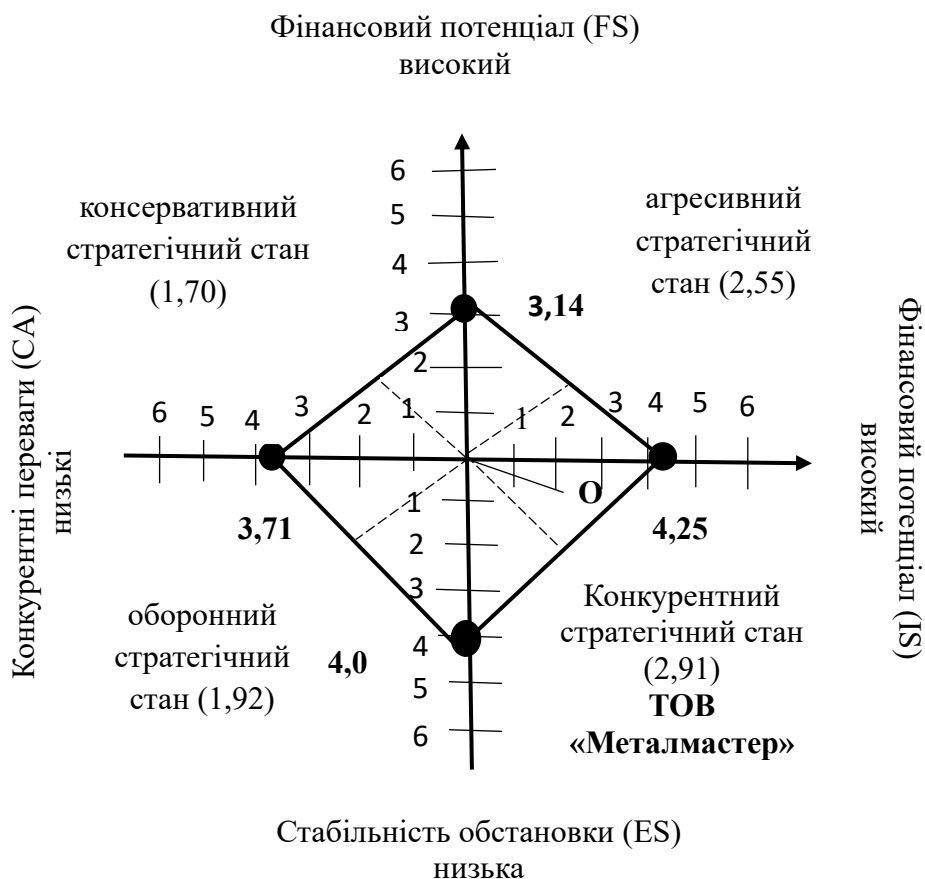


Рис.2.7. Графік стратегічного положення та оцінки дій

Джерело: розроблено автором на основі даних табл.2.7

Для знаходження віддаленої сторони від центра координат у кожному трикутнику, необхідно знайти довжину його бісектриси проведеної з прямого кута на гіпотенузу, при цьому скористаємося геометричною формулою розрахунку довжини бісектриси прямокутного трикутника через катети:

$$D_6 = \sqrt{2} * \frac{D_{k1} * D_{k2}}{D_{k1} + D_{k2}},$$

Де  $D_6$  – довжина бісектриси, см;

$D_{k1}$  та  $D_{k2}$  – довжина відповідного першого та другого катетів, см.

Розрахуємо довжину бісектриси для трикутника O-FS-IS:

$$D_6 = \sqrt{2} * \frac{3,14 * 4,25}{3,14 + 4,25} = 1,41 * 1,81 = 2,55$$

Розрахуємо довжину бісектриси для трикутника O-IS-ES:

$$D_6 = \sqrt{2} * \frac{4,0 * 4,25}{4,0 + 4,25} = 1,41 * 2,1 = 2,91$$

Розрахуємо довжину бісектриси для трикутника O-CA-ES:

$$D_6 = \sqrt{2} * \frac{3,71*4,0}{3,71+4,0} = 1,41 * 14,84 = 1,92$$

І аналогічно отримуємо значення в трикутнику O-CA-FS:

$$D_6 = \sqrt{2} * \frac{3,14*3,71}{3,14+3,71} = 1,41 * 11,65 = 1,70$$

Отже, за результатами розрахунку віддаленої сторони від центра координат у кожному трикутнику можна відмітити, що при цьому самою віддаленою є в  $\Delta$  O-IS-ES, тобто ТОВ «Металмастер» перебуває в конкурентному стратегічному стані.

Отже, результати дослідження фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Металмастер» свідчать, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, має стабільні позиції на ринку металургійного виробництва та володіє достатнім виробничим і технологічним потенціалом.

Фінансово-економічний аналіз показав поступове зростання прибутковості та покращення показників рентабельності й ділової активності. Водночас структура фінансування залишається ризиковою через значну частку позикового капіталу, що знижує фінансову стійкість підприємства й збільшує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Показники ліквідності перебувають у межах нормативних значень, однак рівень абсолютної ліквідності є недостатнім, що потребує оптимізації грошових потоків.

Аналіз конкурентного середовища та результати SPACE-аналізу засвідчили, що «Металмастер» перебуває у конкурентному стратегічному стані, що означає наявність передумов для активного розвитку, модернізації технологій і розширення ринків. Основними сильними сторонами виступають високий рівень виробничої компетентності, технологічні можливості та інноваційний потенціал. Слабкими – фінансова залежність, нестабільність зовнішнього середовища та інтенсивний конкурентний тиск.

Проведений аналіз створює аналітичне підґрунтя для розробки рекомендацій у наступному розділі та дозволяє сформулювати об'єктивне бачення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

### РОЗДІЛ 3.

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МЕТАЛМАСТЕР»

### 3.1. Обґрунтування конкурентної стратегії розвитку підприємства ТОВ «Металмастер»

В сьогоденнішніх реаліях мінливого ринкового середовища бізнесу постає необхідність у виборі плану дій, який компанія обере для досягнення та підтримки сильної позиції на ринку, використовуючи свої конкурентні переваги. Для підприємства «Металмастер», яке спеціалізується на виробництві металоконструкцій і стелажних систем, питання стратегічного розвитку набуває особливої важливості у зв'язку з необхідністю технологічної модернізації та адаптації до сучасних вимог логістичного сектору. Ринок складських рішень в Україні демонструє тенденції до ускладнення конструкцій, підвищення вимог до якості продукції та переходу до стелажних систем висотою 10–12 метрів, що зумовлює потребу в оновленні виробничих потужностей підприємства.

Ситуація ускладнюється впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, який спричиняє нестабільність логістичних процесів, зростання виробничих ризиків і погіршення передбачуваності ринкового попиту. У таких умовах здатність підприємства реагувати на зміни та своєчасно здійснювати інвестиції у модернізацію виробництва стає визначальним чинником його конкурентоспроможності [14].

Ринок логістичної інфраструктури в Україні демонструє динамічні структурні зміни: формується попит на стелажні системи висотою 10–12 метрів, які відповідають вимогам складів класу А, поширюється практика автоматизованого зберігання, посилюються вимоги до якості інженерних конструкцій. Підприємство працює в умовах високого конкурентного тиску, необхідності технологічного оновлення та зовнішніх загроз, зумовлених воєнним станом. Саме тому постає потреба в обґрунтованому виборі

конкурентної стратегії, що забезпечувала б підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Для визначення подальшої стратегії підприємства на ринку було обрано матрицю TOWS аналізу що домагає скомбінувати результати SWOT аналізу так, щоб згенерувати можливі варіанти сценаріїв розвитку нашого підприємства. Метою TOWS аналізу є пошук зв'язку між характеристиками та факторами із різних секторів SWOT та розробка стратегій посилення й нівелювання на їх основі. Іншими словами, суть TOWS аналізу у тому, щоб об'єднати сильні та слабкі сторони в 4 стратегії [87].

Для початку проведемо SWOT аналіз для оцінки бізнесу, що базується на чотирьох елементах: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Даний метод допомагає спочатку ідентифікувати внутрішні і зовнішні фактори, що можуть вплинути на розвиток підприємства, а потім – використати їх щоб розробити ефективну стратегію (рис.3.1).



Рис.3.1. SWOT – аналіз підприємства ТОВ «Металмастер»

Джерело: розроблено автором на основі [87, 55].

Наступним кроком здійснюємо пошук зв'язків між категоріями в різних секторах SWOT аналізу для подальшого використання результатів в матриці TOWS (рис.3.2.):

➤ *Взаємодія можливостей (O) та сильних сторін (S)* передбачає аналіз того, яким чином внутрішні переваги підприємства дозволяють ефективно реалізувати зовнішні можливості, а також як ринкові можливості здатні підсилювати наявний потенціал підприємства.

➤ *Аналіз взаємодії загроз (T) і слабких сторін (W)* дає змогу визначити, які внутрішні вразливості підприємства посилюють вплив зовнішніх загроз, а також які чинники зовнішнього середовища можуть додатково загострити або поглибити наявні слабкі сторони.

➤ *Розгляд поєднання можливостей (O) і слабких сторін (W)* дозволяє встановити, які сприятливі ринкові умови здатні мінімізувати або компенсувати внутрішні недоліки підприємства, а також які можливості можуть бути втрачені або недореалізовані, якщо ці слабкі сторони залишаться невирішеними.

➤ *Взаємозв'язок загроз (T) і сильних сторін (S)* передбачає оцінку того, які внутрішні переваги підприємства можуть ефективно протидіяти зовнішнім загрозам, а також визначення тих загроз, що здатні частково або повністю нівелювати вплив наявних сильних сторін.

На відміну від традиційного SWOT, що лише класифікує чинники, TOWS дає змогу оцінити їхню взаємодію та визначити, як поєднання внутрішніх характеристик підприємства впливає на його здатність використовувати зовнішні можливості або протидіяти загрозам. Для ТОВ «Металмастер» такий підхід має практичну цінність, оскільки дозволяє співвіднести сильні сторони підприємства з перспективами розвитку ринку металоконструкцій, оцінити, які слабкі місця можуть обмежувати впровадження нової інноваційної лінії виробництва стелажів, а також визначити ризики, що посилюються в умовах воєнного стану та нестабільної економічної ситуації. У результаті аналіз взаємозв'язків дає змогу сформулювати обґрунтований набір стратегічних альтернатив, серед яких можна обрати

найбільш ефективну конкурентну стратегію, зорієнтовану на довгострокове зміцнення позицій підприємства на ринку.

<p align="center"><b>SO</b> Підтримка та посилення</p>	<p align="center"><b>ST</b> Нейтралізація загроз сильними сторонами</p>
<p align="center"><b>S5 → O1</b></p> <p>Досвід дозволяє швидко адаптуватися до нового сегменту <b>S2 → O2</b></p> <p>Наявність фахівців підвищує шанси на успішне отримання фінансування <b>S1 → O3</b></p> <p>Гнучкість сприяє швидкому заміщенню імпортних систем локальними <b>S3 → O4</b></p> <p>Можливість розширення виробництва під потреби нових клієнтів</p>	<p align="center"><b>S5 → T1</b></p> <p>Досвід дозволяє пропонувати індивідуальні рішення, недоступні масовим імпортерам <b>S2 → T2</b></p> <p>Інженери здатні адаптувати конструкції під локальні матеріали і зменшити залежність від імпорту <b>S3 → T3</b></p> <p>Гнучкість виробництва дає змогу оперативно змінювати графік роботи <b>S3 → O4</b></p> <p>Наявні площі дозволяють створювати запас металу за нижчими цінами</p>
<p align="center"><b>WO</b> Розвиток через усунення слабких сторін</p>	<p align="center"><b>WT</b> Загрози загострюють слабкі сторони</p>
<p align="center"><b>W5 → O2</b></p> <p>Фінансування дозволяє оновити техніку <b>W1 → O1</b></p> <p>Щоб вийти на новий ринок необхідна автоматизація <b>W3 → O4</b></p> <p>Зростання попиту мотивує розширення потужностей <b>W4 → O5</b></p> <p>Європейські стандарти вимагають сертифікації, що нівелює наявну слабку сторону</p>	<p align="center"><b>W5 → T2</b></p> <p>Застаріле обладнання поглиблює ризик логістичних перебоїв <b>W1 → T5</b></p> <p>Низька автоматизація поглиблює вплив енергетичних перебоїв <b>W3 → T3</b></p> <p>Обмежені потужності посилюють наслідки воєнних ризиків <b>W4 → T4</b></p> <p>Відсутність сертифікації загострює вплив вартості металу</p>

Рис. 3.2. Матриця взаємозв'язків SWOT-елементів підприємства ТОВ

«Металмастер»

Джерело: розроблено автором на основі рис.3.1

Наступним кроком буде систематизація встановлених взаємозв'язків між елементами SWOT у структурованому форматі матриці TOWS. Така матриця узагальнює результати порівняння сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами, перетворюючи їх на чітко сформульовані стратегічні альтернативи. Формування матриці TOWS забезпечує логічне завершення аналітичного етапу

та створює концептуальну основу для подальшого вибору оптимальної конкурентної стратегії розвитку підприємства (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця TOWS для прийняття стратегічного рішення щодо вибору конкурентної стратегії ТОВ «Металмастер»

<b>Стратегія SO (maxi-maxi)</b> <i>використовувати сильні сторони для реалізації можливостей</i>	<b>Стратегія ST (maxi-mini)</b> <i>застосовувати сильні сторони, щоб боротися проти потенційних загроз</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>використання наявної виробничої бази та інженерних компетенцій для запуску лінії стелажів висотою 12 м</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>формування довгострокових контрактів із локальними постачальниками для мінімізації ризиків логістики</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>співпраця з міжнародними /локальними грантовими програмами для модернізації обладнання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>пропозиція індивідуальних інжинірингових рішень, що недоступні для масових імпортерів виробників</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>розширення асортименту та вихід на нові ринки за рахунок технологічної модернізації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>розвиток внутрішніх технічних компетенцій як альтернатива дорогим іноземним технологіям</li> </ul>
<b>Стратегія WO (mini-maxi)</b> <i>усунути слабкі сторони за рахунок можливостей</i>	<b>Стратегія WT (mini-mini)</b> <i>звести до мінімуму недоліки, негативний вплив на зовнішні загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>підвищення автоматизації виробництва завдяки грантовому фінансуванню</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>диверсифікація ринків збуту (логістика, ритейл, агросектор)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>впровадження системи управління якістю ISO 9001, що необхідно для роботи з великими клієнтами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>скорочення залежності від імпортерів комплектуючих</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>модернізація обладнання для підвищення точності виготовлення металоконструкцій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>оптимізація виробничих процесів для зниження собівартості</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі рис. 3.2 [31]

У висновку, з матриці TOWS ключовою для підприємства «Металмастер» є WO-стратегія, яка передбачає використання наявних ринкових можливостей для подолання внутрішніх слабких сторін. Підприємство має низку структурних та технологічних обмежень, серед яких застаріле обладнання, недостатній рівень автоматизації виробничих процесів, відсутність сертифікації за міжнародними стандартами та обмежені виробничі потужності. Ці фактори

істотно обмежують його спроможність конкурувати в сегменті сучасних високотехнологічних складських систем.

Водночас зовнішнє середовище формує низку сприятливих можливостей, які можуть бути використані для модернізації виробництва й підвищення конкурентоспроможності підприємства. Серед найважливіших із них це зростання попиту на стелажні системи висотою 12 метрів, активізація державних та міжнародних програм фінансової підтримки виробничих підприємств, тенденція до імпортозаміщення та релокація бізнесів, що стимулює розвиток складської інфраструктури.

Реалізація інвестиційного проєкту з упровадження нової виробничої лінії дозволяє ТОВ «Металмастер» не лише усунути свої внутрішні слабкі сторони, але й ефективно скористатися зовнішніми можливостями, що відкриваються на ринку. Таким чином, стратегічний розвиток підприємства базується на мінімізації внутрішніх обмежень шляхом технологічної модернізації та одночасному освоєнні перспективного сегмента високих стелажних конструкцій. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності та формує передумови для стійкого росту в середньостроковій перспективі.

Поряд із домінуючою WO-стратегією, для підприємства «Металмастер» певною мірою актуальною є і SO-стратегія, яка передбачає поєднання сильних сторін підприємства із наявними ринковими можливостями. Компанія володіє значним досвідом у галузі металоконструкцій, має напрацьовані інженерні компетенції та позитивну репутацію серед споживачів, що створює підґрунтя для використання сприятливих тенденцій ринку, зокрема зростання попиту на сучасні стелажні системи та активізацію інвестицій у логістичну інфраструктуру. Проте наявних сильних сторін недостатньо для того, щоб повною мірою скористатися зазначеними можливостями без попередньої модернізації виробництва. Тому SO-стратегія виступає швидше допоміжним напрямом, який посилює загальну траєкторію розвитку, але не визначає її.

Водночас певною мірою для підприємства релевантною є і ST-стратегія, спрямована на використання сильних сторін для мінімізації впливу зовнішніх

загроз. Усі основні конкурентні переваги «Металмастера» це досвід, інженерні компетенції, гнучкість виробництва – дозволяють частково протистояти тиску з боку імпортерів виробників, цінній конкуренції та логістичним ризикам. Однак така стратегія має переважно оборонний характер і не забезпечує розвитку підприємства в умовах зростаючих вимог ринку. Оскільки ключовим завданням є вихід у новий високотехнологічний сегмент продукції, ST-стратегія відіграє другорядну роль і не може вважатися основним напрямом стратегічного розвитку.

Натомість WT-стратегія, яка орієнтована на мінімізацію слабких сторін та уникнення впливу загроз, для «Металмастера» не є актуальною. Цей тип стратегій характерний для підприємств, що перебувають у критичному стані або на межі втрати конкурентоспроможності, де необхідне скорочення діяльності, зменшення витрат або відмова від певних напрямів бізнесу. У випадку «Металмастера» ситуація є протилежною: інвестиційний проєкт демонструє високу привабливість, підприємство має перспективи зростання, а ринкова кон'юнктура сприяє розширенню виробництва. Саме тому WT-стратегія у даних умовах не відповідає потребам підприємства та не розглядається як основний стратегічний варіант.

### 3.2. Аналіз фінансової доцільності проекту впровадження інноваційної технології

У сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності підприємств значну роль відіграє впровадження інноваційних технологій, що дозволяють підвищити ефективність виробництва, оптимізувати витрати та збільшити прибутковість. Однак будь-який інвестиційний проект пов'язаний із певними фінансовими ризиками потребує оцінки його доцільності з точки зору окупності та прибутковості.

Метою даного дослідження є проведення комплексного аналізу фінансової ефективності проекту впровадження інноваційної технології CAPEX (інвестиції у основні засоби) на підприємстві «Металмастер». Це інноваційна мікролінія для виготовлення металевих елементів стелажних систем довжиною 12 м, адаптована під оснащення євроскладів класу А і вище.

У процесі дослідження розглядаються ключові фінансові показники, такі як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), період окупності інвестицій, а також оцінюються основні ризики, пов'язані з реалізацією проекту. Такий підхід дозволяє визначити не лише економічну доцільність проекту, а й ступінь його фінансової безпеки для підприємства [38].

У даному проекті для оцінки фінансової доцільності впровадження інноваційної технології були використані показники, сформовані на основі аналізу ринкових пропозицій, внутрішніх даних підприємства та рекомендацій експертів у галузі металургійного виробництва. Вартість інвестиційної складової проекту визначена на основі комерційних пропозицій постачальників технологічного обладнання та порівняння з аналогічними інвестиційними проектами у регіоні. Обрана сума 870 000 грн забезпечує придбання сучасної технологічної лінії з урахуванням усіх необхідних компонентів: обладнання, монтаж, наладка та навчання персоналу [29, 15, 11].

Поточні експлуатаційні витрати включають витрати на сировину, енергоносії, заробітну плату обслуговуючого персоналу та інші операційні витрати, пов'язані з функціонуванням нової технологічної лінії. Діапазон 700–

1 050 тис. грн визначений на основі аналізу поточних витрат підприємства та прогнозованого зростання витрат при впровадженні інноваційної технології. Такий підхід дозволяє врахувати мінливість витрат і забезпечує більш реалістичну оцінку фінансових потоків проекту.

Ліквідаційна вартість визначена як 9% від початкових інвестиційних витрат на технологічну лінію, що відповідає типовим галузевим нормам амортизації обладнання та очікуваній залишковій вартості після завершення економічного життя активу. Цей показник використовується для коректного врахування фінансового ефекту від продажу обладнання або його утилізації після завершення проекту.

Отже, вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності інвестиційного проекту надано в табл. 3.2

*Таблиця 3.2*

Вихідні дані для розрахунку інноваційної мікролінії для виготовлення металевих елементів стелажних систем довжиною 12 м

<b>Показники</b>	<b>Значення показника</b>
Ставка дисконтування, %	18
Вартість технологічної лінії, тис.грн	870
Надходження від реалізації продукції проекту, тис.грн	
1-й рік	1200
2-й рік	1600
3-й рік	2000
Поточні витрати на виробництво, тис.грн	
1-й рік	700
2-й рік	850
3-й рік	1050
Ліквідаційна вартість, %	9
Податок на прибуток, %	18
Строк використання технологічної лінії, років	5

Джерело: розроблено автором [29, 15, 11, 51].

Ставка дисконтування в даному проекті це мінімально прийнятна норма прибутковості, за якої інвестиція вважається доцільною. По-перше, оскільки підприємство ТОВ «Металмастер» має низький рівень фінансової стійкості, це означає високу ризиковість проекту, тому ставка дисконту не може бути

низькою. По-друге, враховуючи воєнний стан в країні і загальну надмірну ризиковість економіки, рекомендована ставка дисконтування становить 15-20% і вище. В умовах стабільної економічної ситуації в країні ця ставка коливається в межах 10-12%.

Ліквідаційна вартість відображає приблизну залишкову вартість обладнання або активу після завершення проєкту, коли його можна продати або утилізувати. Зазвичай вона становить 5-10% від інвестицій в основні засоби. В нашому проєкті ліквідаційна вартість становить 9% і вона враховується у фінансовій моделі в останньому році експлуатації обладнання та впливає на розрахунок NPV, PI та IRR.

Отже, для розрахунку показників економічної ефективності інвестиційного проєкту необхідно визначити величину грошового потоку (CF), який розраховується за формулою (1) [51]:

$$CF \text{ (cash flow)} = \text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація} \quad (1)$$

Амортизація буде нараховуватися на нову технологічну лінію. Для розрахунку оберемо метод прямолінійної амортизації. Щорічна сума амортизаційних відрахувань за цим методом розраховується за формулою (2):

$$AB = \frac{PB-LB}{T.k.v} \quad (2)$$

де PB – первісна вартість основних засобів, грн.

LB – ліквідаційна вартість основних засобів, грн.

Tk.v. – строк корисного використання основних засобів, роки.

Розрахунок річної суми амортизації здійснюємо за формулою (3):

$$AB = (870\,000 - (870\,000 * 9/100))/5 = 158\,340 \text{ грн.} \quad (3)$$

Результати представимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Визначення річної суми амортизаційних відрахувань, тис.грн

ОЗ	ПВ основних засобів	ЛВ основних засобів	Річна сума амортизаційних відрахувань
Технологічна лінія	870	78,3	158,34

Джерело: розраховано автором на основі формули (3)

Далі необхідно розрахувати чистий прибуток та грошові потоки. Ставка податку на прибуток – 18%. Розрахунки наведемо у табл. 3.

Таблиця 3.4

Розрахунок планових показників при реалізації інвестиційного проекту  
CAPEX на підприємстві ТОВ «Металмастер»

Показники	Проектні значення за роками		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	1200	1600	2000
Витрати на виробництво і реалізацію, тис.грн	700	850	1050
Прибуток від реалізації, тис.грн	500	750	950
Податок на прибуток, тис.грн	90	135	171
Чистий прибуток, тис.грн	410	615	779
Амортизація, тис.грн	158,34	158,34	158,34
Чистий потік, тис.грн	568,34	773,34	937,34
Загальна сума грошового потоку за 3 роки, тис.грн	2 279,02		

Джерело: розраховано автором на основі [28]

На основі отриманих даних, розраховуємо показник чистої приведеної вартості (NPV). Він дозволяє одержати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, а саме, кінцевий ефект в абсолютній сумі. В нашому випадку інвестиції будуть вноситись одноразово на початку проекту, отже вони не дисконтуються, тому розраховуємо NPV за формулою (4):

$$NPV = \frac{\sum C_{Ft}}{(1+r)^t} - I_0 \quad (4)$$

Вихідні дані для розрахунку NPV наведено в табл.3.5

Таблиця 3.5

Вихідні дані інвестиційного проекту, які необхідні для розрахунку показника чистої теперішньої вартості

Показники	Значення показника
Обсяг коштів які інвестуються на впровадження нової технологічної лінії, тис.грн	870
Період експлуатація інвестиційного проекту, роки	3
Сума грошового потоку всього, тис.грн	2 279,02
1-й рік	568,34
2-й рік	773,34
3-й рік	937,34

Джерело: розраховано на основі табл.3.2

Результати дисконтування грошового потоку наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок теперішньої вартості грошових потоків інвестиційного проекту

Роки	Майбутня вартість, тис.грн	Коефіцієнт дисконтування	PV, тис.грн
1-й рік	568,34	0,847	481,644
2-й рік	773,34	0,718	555,401
3-й рік	937,34	0,609	570,494
Всього	2 279,02	2,174	1607,539

Джерело: розраховано на основі формули (4)

$$NPV = 1607,539 - 870\ 000 = 737,539 \text{ тис. грн.}$$

Отже, маючи 870 тис. грн. інвестованих коштів, ми отримаємо NPV при ставці відсотка 18% у розмірі 737,539 тис. грн. Отже, проект доцільно приймати до реалізації. Далі розраховуємо внутрішню норму прибутковості (IRR) – це ставка дисконту, за якою чиста теперішня вартість проекту капітальних вкладень дорівнює нулю. Отже, нам необхідно знайти таке значення IRR, при якому  $NPV = 0$ .

Скористаємося наступною формулою (5) внутрішньої норми прибутковості:

$$IRR = r1 + \left[ \frac{NPV 1}{NPV1 - (-NPV2)} \right] * (r2 - r1) \quad (5)$$

де  $r1$  – ставка дисконту, при якій  $NPV$  зі знаком «+»;

$r2$  – ставка дисконту, при якій  $NPV$  зі знаком «-».

Знаходимо таке значення  $IRR$ , при якому  $NPV = 0$ . Розрахунки представимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Визначення  $NPV$  при двох дисконтних ставках

Роки	Грошовий потік, тис.грн	При $IRR$			
		18%		65%	
		Коефіцієнт дисконтування	Теперішня вартість, тис.грн	Коефіцієнт дисконтування	Теперішня вартість, тис.грн
1-й рік	568,34	0,847	481,64	0,606	344,448
2-й рік	773,34	0,718	555,40	0,367	284,055
3-й рік	937,34	0,609	570,49	0,223	208,663
Всього	2 279,02	2,174	1607,53	1,196	837,167
Інвестиції			870		870
<b>NPV</b>			737,53		-32,83

Джерело: розраховано автором на основі формули (5)

Внутрішня норма прибутковості знаходиться в таких межах:

$$18\% < IRR < 65\%.$$

При ставці 65%  $NPV = -32,83$ . Тобто, проект приймати недоцільно.

Розраховуємо граничну величину ставки дисконту (6):

$$IRR = 10 + \left[ \frac{737,53}{737,53 - (-32,83)} \right] * (65 - 18) = 54,9\% \quad (6)$$

Отже, при перевищенні ставки 54,9% проект переходить у зону збитковості. Так, як підприємство або інвестор установив ставку дисконту на рівні 18%, а внутрішня норма дохідності складає 54,9%, то різниця між цими значеннями, а саме 36,9%, становить запас фінансової міцності підприємства. Іншими словами, щоб  $NPV$  став від'ємним, треба дуже сильно підвищити

ставку дисконтування, тобто проект має високий запас безпеки. Це означає, що у разі виникнення якихось ризиків, підприємство зможе покрити витрати, пов'язані з ними, за рахунок цього запасу міцності (36,9%). Проект SAPEX має високий потенційний грошовий потік і відносно невеликі інвестиції.

Підприємство може реалізовувати будь-які інвестиційні проекти, рівень рентабельності яких не нижче за поточне значення показника ціни капіталу, а саме – 54,9%. Наступним показником, який ми розрахуємо, буде дисконтований термін окупності.

Термін окупності (DPP)– це період часу, необхідний, для повного відшкодування початкових інвестицій за рахунок чистих грошових надходжень від її використання. Інвестиції вносяться одноразово на початку проекту, отже вони не дисконтуються, тому дисконтований строк окупності інвестицій розраховується за формулою (7):

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}} \quad (7)$$

$$\text{Тобто, } DPP = 1 + (388,36/481,64) = 1,81 \text{ рік}$$

Тобто, вже через 1,81 рік інвестиційний проект буде приносити прибуток. Далі визначимо індекс прибутковості для нашого проекту із ставкою дисконтування, яка дорівнює 18 %. Цей показник відображає вартість, що генерується на 1 грн інвестицій. Для нашого проекту для розрахунку використаємо формулу (8):

$$PI = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} / I_0 = 737,53 / 870 = 1,85 \quad (8)$$

Значення індексу прибутковості становить 1,85, це більше 1, тому проект варто приймати до реалізації. Відобразимо результати розрахунків показників ефективності інвестицій в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

## Показники ефективності інвестиційного проекту

№ з/п	Показник	Нормативне значення	Показник за проектом
1	Чистий приведений дохід NPV (18%) тис.грн	>0	1607,53
2	Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	>ціни залученого капіталу	54,99
3	Термін окупності (DPP), роки	до 5 років	1,81
4	Індекс прибутковості (PI)	>1	1,85

Джерело: побудовано автором на основі табл.3.6, формули (6), формули (7), формули (8).

У висновку, провівши аналіз інвестиційного проекту, можна зробити підсумок, що даний проект є вигідним для реалізації. Проте варто розглянути які є можливі варіанти для ТОВ «Металмастер» на предмет зовнішнього фінансування інноваційної мікролінії для виготовлення металевих елементів стелажних систем довжиною 12 м, орієнтованої під євросклади високого класу.

Оскільки вартість запуску CAPEX становить 870 тис.грн, а отриманий чистий прибуток підприємства ТОВ «Металмастер» за 2024 рік склав всього 153 тис.грн (що становить всього 22% необхідних коштів для інвестицій) – виникає необхідність пошуку зовнішніх джерел фінансування такого проекту.

В таблиці 3.9. представлений перелік можливих програм фінансування та грантів, рангований за доступністю, легкістю отримання та фінансовим навантаженням, актуальний станом на 2025 рік [57, 59, 46, 48, 46].

Отже, гранти є пріоритетними у виборі серед інших джерел фінансування, оскільки не потребують повернення і суттєво зменшують навантаження на власний капітал. Також, комбіновані гранти + кредит – це середній пріоритет, бо зменшують вартість капіталу, але потребують певної частки власних коштів. Кредитні кошти це завжди підвищений ризик, вони являють собою боргове фінансування, яке треба обслуговувати, і тому в переліку займають останнє місце.

Таблиця 3.9

Зведена таблиця можливих джерел фінансування CAPEX для

## ТОВ «Металмастер»

№	Джерело фінансування	Тип	Сума/ліміт	Спів фінансування	Умови	Особливості
1	<i>Державний грант «Made in Ukraine»</i>	Грант	до 8 млн ₪	50/50	Переробні підприємства, купівля обладнання, модернізація	Найбільший грант для CAPEX; частину витрат покриває держава
2	<i>Державний грант для МСП (Manufacturing Industry Grant)</i>	Грант	до 8 млн ₪	50/50	Виробництво, модернізація, інвестиції в обладнання	Легко доступний для середніх виробничих підприємств
3	<i>USAID Competitive Economy Programme</i>	Грант	\$150 000 – \$500 000	Частково	Модернізація виробництва, інновації, підвищення продуктивності	Підходить для інноваційних проєктів, спрямованих на ефективність
4	<i>URC-2025 (ФПП / KfW)</i>	Грант+ кредит	Залежно від проєкту	Частка гранту компенсує кредит	CAPEX, модернізація, енергоефективність	Можна комбінувати кредит та грант, зменшуючи вартість фінансування
5	<i>ProCredit Bank (EU4Business)</i>	Кредит	Залежно від банку	Мінімум 20% власні кошти	Купівля / модернізація обладнання, енергоефективність	Гарантія EU4Business знижує ризик банку; кредит використовується для залишку CAPEX

Джерело: [57, 59, 25, 48, 46].

Державна програма «Made in Ukraine» («Зроблено в Україні») включає два основні напрямки: національний кешбек для покупців, які купують українські товари, та грантову підтримку для бізнесу, зокрема для переробних підприємств. Окрім грантів, програма «Made in Ukraine» надає консультаційну допомогу щодо бізнес-планування та подання заявок на грант. Грант може покривати до 50% вартості проєкту розвитку (для підприємств на звільнених територіях або виробників дронів – до 80%). Для ТОВ Металматсер дана програма є вигідною, оскільки це безкоштовний капітал, який підвищує фінансову стабільність проєкту без додаткових боргових зобов'язань.

Також, ще одну грантову допомогу підтримки для МСП реалізує Міністерство економіки. Метою даного гранту є підтримка підприємств переробної промисловості (виробничих МСП) – посилити їхню потужність, модернізувати обладнання, відновити виробництво. Серед переліку витрат

гранту є придбання основних засобів виробництва: верстати, технологічне обладнання. Варто зазначити, що існує висока конкуренція, тому що багато МСП претендує на отримання гранту (особливо на територіях воєнних дій). Оскільки діяльність підприємства «Металмастер» має виробничий характер (пов'язана з виготовленням металоконструкцій, стелажних систем, обладнання), зазначений грант може бути для нього цілком релевантним. Але потрібно ретельно готувати бізнес-план, фінансові прогнози і бути готовим до співфінансування.

Серед основних напрямів USAID-програми є гранти для МСП та стартапів на масштабування бізнесу, запуск нових напрямів, оптимізацію бізнес-процесів, вихід на експорт, розвиток нових продуктів. Метою програми є сприяння розвитку конкурентоспроможної, різноманітної та відкритої економіки в Україні шляхом підтримки стартапів, малих і середніх підприємств (МСП), а також сприяння виходу українського бізнесу на внутрішні та міжнародні ринки, також полегшити бізнес-клімат, стимулювати інновації, модернізацію, розширення виробництва, створення нових робочих місць.

URC-2025 (Ukrainian Reconstruction Credit) – це програма підтримки українського бізнесу в межах післявоєнного відновлення, спрямована на модернізацію, розширення виробництва та підвищення стійкості підприємств. Зазвичай фінансується у співпраці уряду України, міжнародних донорів та банків-партнерів.

Програма передбачає:

- часткове безповоротне фінансування (грант) на інвестиційні цілі;
- пільговий кредит на покриття основного обсягу інвестицій.

Сфери підтримки – машинобудування, харчова промисловість, переробка, виробництво обладнання, енергоефективні рішення, логістична інфраструктура, критичні виробництва.

ProCredit Bank є однією з банківських установ-партнерів EU4Business в Україні, через яку малі і середні підприємства (МСП) можуть отримати пільгове фінансування. Програми, які реалізуються через банк, включають кредитні лінії

з підтримкою від міжнародних фінансових інституцій (наприклад, від European Bank for Reconstruction and Development, або European Investment Bank). Ці програми покривають не лише прості кредити, але й гарантії ризиків для банку (тобто зменшують фінансові ризики), що дає змогу підприємствам взяти кредит з меншими заставами або пільговими умовами. Ця програма зазвичай підходить для МСП з таких сфер діяльності як виробнича діяльність (машинобудування, металоконструкції, промислове обладнання), агробізнес, логістика, підприємств, які планують масштабування, модернізацію, оновлення активів, впровадження енергоефективних / європейських стандартів.

Отже, підприємство ТОВ «Металмастер», як виробник металоконструкцій та промислових стелажних систем, належить до категорії малих та середніх виробничих підприємств, що робить його релевантним учасником більшості сучасних програм підтримки МСП в Україні. Поточні інвестиційні потреби компанії – модернізація обладнання, розширення виробництва, створення додаткових робочих місць – повністю збігаються з напрямками, які підтримують міжнародні донори, державні ініціативи та банки-партнери. Загалом, ТОВ «Металмастер» має високі шанси отримати підтримку завдяки відповідності пріоритетним секторам (машинобудування, металообробка, виробництво), чітко сформульованим інвестиційним потребам, наявності реального економічного ефекту від модернізації виробництва.

### 3.3. Розробка плану реалізації та аналіз ризиків впровадження конкурентної стратегії

Ефективне впровадження конкурентної стратегії підприємства потребує чіткого структурованого планування, визначення відповідальних осіб, строків виконання та системи контролю ключових результатів. Для забезпечення узгодженості дій та мінімізації ризиків важливо сформулювати поетапний план реалізації, який дозволить упорядкувати процес стратегічних змін і забезпечить прозорість у досягненні поставлених цілей.

Перш за все, необхідно сформулювати повний набір етапів від підготовки до запуску та подальшого моніторингу інноваційної лінії виробництва на підприємстві ТОВ «Металмастер» (табл.3.10).

Таблиця 3.10

#### Етапи реалізації проєкту запуску виробничої лінії інноваційних стелажів на підприємстві «Металмастер»

Назва етапу	Складові підготовки	Тривалість
1. Аналітико-підготовчий етап	1.1. Аналіз ринку та прогноз попиту на інноваційні стелажі 1.2. Обґрунтування технічних параметрів нової лінії (12 м) 1.3. Оцінка виробничих потреб, ресурсів та інвестицій 1.4. Підготовка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО)	30 днів
2. Фінансово-організаційний етап	2.1. Формування бюджету проєкту 2.2. Підготовка документів для фінансування (грант, кредит) 2.3. Переговори з постачальниками обладнання 2.4. Підписання договорів та формування графіка поставок	45 днів
3. Проєктування та підготовка виробничих площ	3.1. Технічне проєктування виробничої ділянки 3.2. Розробка інженерних схем (електрика, вентиляція, фундаментні роботи) 3.3. Підготовка приміщення під установку високогабаритної лінії (до 12 м) 3.4. Проведення ремонтно-підготовчих робіт	30 днів
4. Закупівля та постачання обладнання	4.1. Закупівля основного технологічного устаткування 4.2. Закупівля допоміжного обладнання та інструментів 4.3. Логістика та митне оформлення 4.4. Доставка й розміщення обладнання на виробництві	45 днів
5. Монтаж, інтеграція та налаштування лінії	5.1. Монтаж великогабаритного устаткування 5.2. Підключення до енергомереж та інженерних	30 днів

	комунікацій 5.3. Інтеграція з існуючими виробничими процесами 5.4. Тестування, калібрування та пробні пуски	
6. Навчання персоналу та розробка стандартів	6.1. Навчання операторів та інженерів 6.2. Розробка інструкцій та SOP (Standard Operating Procedures) 6.3. Навчання з техніки безпеки 6.4. Формування групи технічного супроводу	14 днів
7. Пуско-налагодження та вихід на планову потужність	7.1. Промислові випробування 7.2. Коригування технологічних режимів 7.3. Формування перших виробничих партій 7.4. Досягнення стабільної якості продукції	30 днів
8. Впровадження системи моніторингу та контролю	8.1. Визначення КРІ для виробництва 8.2. Запуск системи оперативного контролю за виконанням 8.3. Місячний аудит ефективності роботи лінії 8.4. Оптимізація процесів на основі отриманих даних	14 днів
9. Завершальний етап	9.1. Оцінка економічного ефекту проєкту 9.2. Порівняння планових і фактичних показників 9.3. Підготовка звіту про реалізацію стратегії 9.4. Формування пропозицій щодо масштабування	14 днів

Джерело: розроблено автором на основі [66, 90]

Перший етап підготовки включає проведення аналізу ринку та прогнозу попиту на інноваційні стелажні системи, визначення технічних параметрів виробничої лінії, оцінку ресурсів та розробку техніко-економічного обґрунтування. Фінансово-організаційний етап передбачає формування бюджету проєкту, підготовку документів для залучення грантового та кредитного фінансування, узгодження з постачальниками обладнання та підписання договорів. Можливі затримки на етапі фінансування пов'язані з тривалим погодженням грантових та кредитних заявок, необхідністю надання додаткових документів та змінами умов програми фінансування. В середньому затримка може становити від 14-40 днів.

На третьому етапі підготовки відбувається технічне проєктування виробничої дільниці, розробка інженерних схем, підготовка приміщень до монтажу обладнання та проведення ремонтно-підготовчих робіт. На етапі проєктування та підготовки виробничих площ можливі затримки можуть виникати у зв'язку з необхідністю уточнення технічних параметрів, внесенням змін до інженерних схем, погодженням документації з відповідними службами

та виконанням ремонтно-підготовчих робіт. Орієнтовна тривалість таких затримок складає від 7 до 21 дня.

Етап закупівлі та постачання обладнання передбачає придбання основного та допоміжного устаткування, організацію логістики, митне оформлення та доставку обладнання на підприємство. Можливі затримки на цьому етапі можуть виникати через тривалу доставку імпортного устаткування, брак необхідних комплектуючих, проблеми з логістикою або митним оформленням, зміни постачальника, а також через обмеження та непередбачувані ризики, пов'язані з воєнними діями на території країни. В середньому тривалість таких затримок складає від 21 до 84 днів.

Наступний етап монтажу передбачає установку великогабаритного устаткування, його підключення до інженерних мереж та інтеграцію з існуючими виробничими процесами, а також проведення пробних запусків для перевірки працездатності. Також затримки на цьому етапі виникають у зв'язку з невідповідністю параметрів приміщень технічним вимогам обладнання, необхідністю виконання додаткових робіт або усуненням несправностей, що виявляються під час тестових запусків.

Після періоду навчання персоналу та розробки стандартів розпочинається етап пуско-налагодження та виходу на планову потужність. Він включає проведення промислових випробувань, коригування технологічних режимів, формування перших серій продукції та досягнення стабільної якості виробництва. На даному етапі можливі затримки складають від 14-50 днів і обумовлені необхідністю виправлення дефектів перших виробничих партій, корекцією технологічних процесів, нестачею матеріалів, а також непередбачуваними перебоями, що виникають в роботі обладнання.

Дуже важливим є етап впровадження системи моніторингу та контролю, що передбачає визначення ключових показників ефективності (KPI), запуск системи оперативного контролю, проведення аудитів ефективності та оптимізацію виробничих процесів на основі отриманих даних.

Завершальний етап реалізації проєкту включає оцінку економічного ефекту, порівняння планових і фактичних показників, підготовку звіту про виконання стратегії та формування пропозицій щодо масштабування виробництва. Затримки на цьому етапі якщо і передбачені то пов'язані з необхідністю уточнення фінансових і виробничих даних, проведення додаткового аналізу, а також з підготовкою комплексного звіту (рис.3.3).

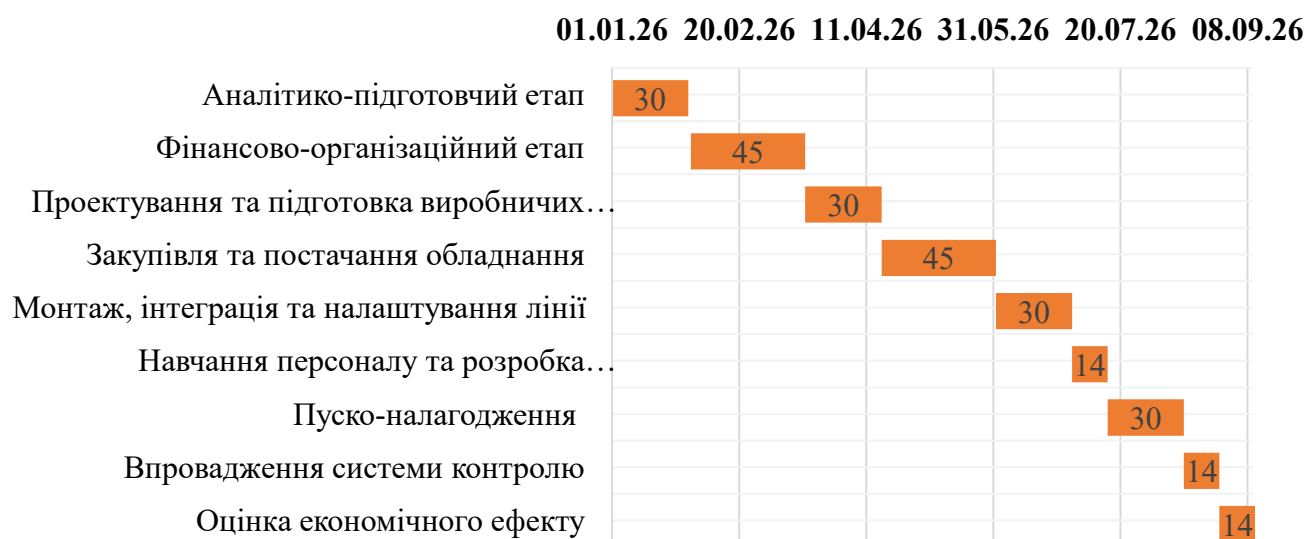


Рис. 3.3. Діаграма Ганта ключових етапів реалізації запуску виробничої лінії CAPEX на підприємстві ТОВ «Металмастер»

Джерело: побудовано автором на основі [66, 90]

Для забезпечення належного контролю за реалізацією впровадження нової виробничої лінії на підприємстві «Металмастер» сформуємо систему ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяє здійснювати поетапний моніторинг виконання робіт, виявляти відхилення та своєчасно впроваджувати коригувальні дії. КРІ-матриця охоплює всі ключові етапи реалізації проєкту – від модернізації виробничої інфраструктури до тестового запуску та оптимізації технологічних процесів (табл.3.11).

Запропонована система показників забезпечує комплексний підхід до контролю, оскільки включає як операційні критерії (якість монтажу, стабільність роботи обладнання, своєчасність поставок), так і організаційно-кадрові (підготовка персоналу, завершення SOP), а також техніко-економічні

індикатори (продуктивність, рівень дефектності, скорочення виробничого циклу).

Таблиця 3.11

## КРІ-матриця реалізації проекту впровадження нової виробничої лінії

<i>Етап</i>	<i>Ключові показники контролю (КРІ)</i>	<i>Цільові значення</i>	<i>Методи контролю</i>
<b>Модернізація виробничих потужностей:</b>			
<i>Підготовка приміщень і монтаж обладнання</i>	Частка виконаних робіт; відповідність приміщення техвимогам; якість монтажу	100%; акт готовності; відсутність критичних зауважень	Технічний аудит, огляд інженера, фотозвіти
<i>Забезпечення інженерної інфраструктури</i>	Підключення електро- та вентиляційних систем; відповідність нормам ОП	Повна функціональність; позитивні акти інспекцій	Технічні випробування, протоколи вимірювань
<b>Матеріально-технічне забезпечення:</b>			
<i>Закупівля обладнання</i>	Своєчасність поставки; комплектність; сертифікація; тестові перевірки	Поставка у строки; 100% комплектності;	Акт приймання, журнали тестів
<i>Закупівля матеріалів та логістика</i>	Вчасність поставок; стабільність ланцюга; робота ERP	≥ 90% без затримок; ERP введено	Моніторинг поставок, складський облік
<b>Підготовка персоналу:</b>			
<i>Навчання персоналу</i>	Частка навчених; результати тестів; показники тестового запуску	100% навчено; Середній бал ≥ 85%; Зниження помилок до <5% помилок	Тестування, внутрішня сертифікація
<i>Розробка SOP</i>	Частка готових SOP; кількість проведених інструктажів	100% SOP; повне охоплення персоналу	Акти затвердження, журнали інструктажів
<b>Управління виробничим процесом:</b>			
<i>Промислові випробування</i>	Рівень дефектності; кількість зупинок; стабільність циклу	≤ 3% дефектності ≤ 1 зупинка/тиждень Стабільний такт виробництва	Журнали якості, журнали простоїв технічні звіти
<i>Оптимізація процесів</i>	Скорочення виробничого циклу; зростання продуктивності; зниження втрат	≥ 10% прискорення; ≥ 15% зростання; < 5% простоїв	Хронометраж, Lean-аудит, звіт ERP

Джерело: [11,29]

Незважаючи на позитивні фінансові результати, підтверджені високим значенням чистої приведеної вартості (NPV = 1 607,53 тис. грн), високою внутрішньою нормою прибутковості (IRR = 54,99%) та коротким терміном окупності (1,81 року) визначеними в пункті 3.2 цієї роботи – проект впровадження інноваційної лінії для виготовлення стелажних систем несе низку ризиків, які можуть вплинути на ефективність його реалізації та кінцеві фінансові результати. Особливої уваги потребують ризики, пов'язані з дією

воєнного стану в Україні, адже саме вони зумовлюють підвищений рівень дисконту (18%), обраний у фінансовій моделі проекту (рис 3.4.).

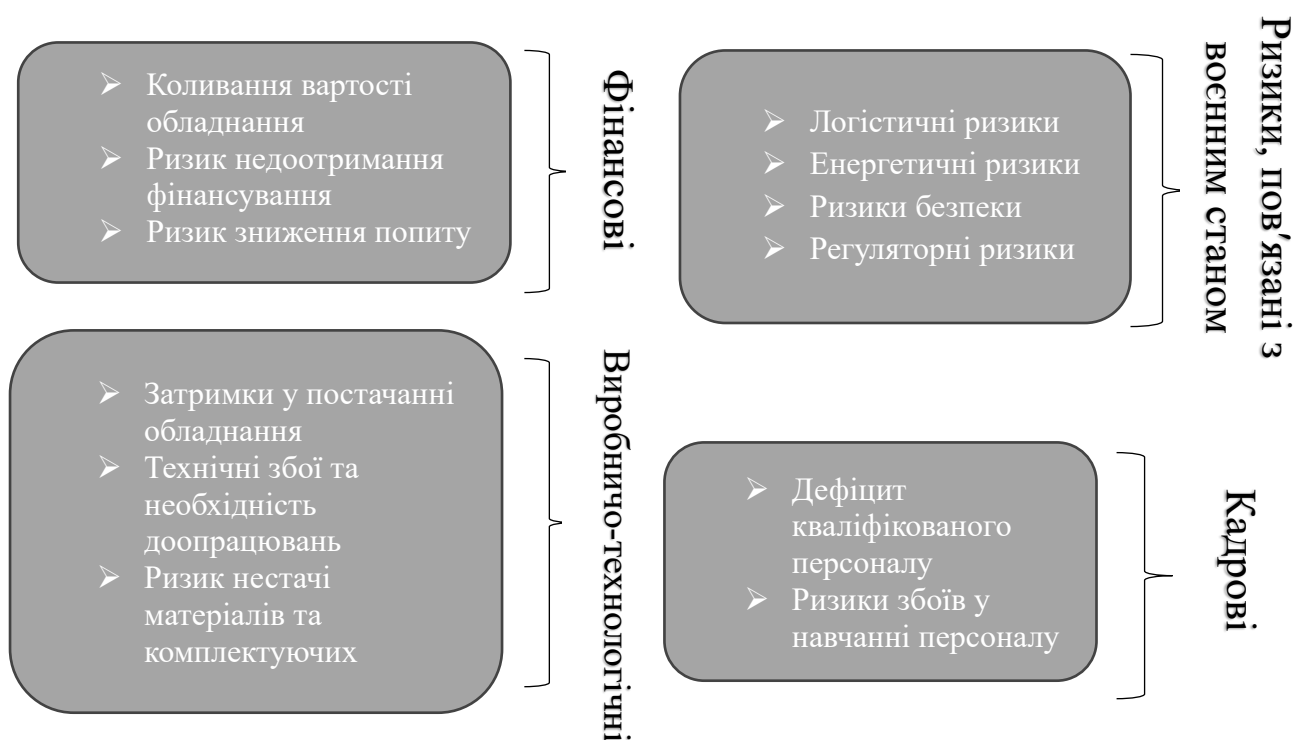


Рис.3.4. Ризики інвестиційного проекту по впровадженню інноваційної лінії виробництва для підприємства ТОВ «Металмастер»

Джерело: розроблено автором на основі [29,45]

Фінансові ризики проекту пов'язані насамперед із можливими коливаннями вартості обладнання та матеріалів. В умовах інфляційного тиску, девальвації національної валюти та нестабільності глобальних ринків існує ймовірність подорожчання технологічного обладнання й комплектуючих, що може суттєво збільшити загальний обсяг інвестиційних витрат (CAPEX). Додаткову вразливість створює залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, оскільки власний річний прибуток покриває лише незначну частину потреби у фінансуванні проекту. У разі затримок або відмови у наданні грантових чи кредитних ресурсів реалізація проекту може бути ускладнена або відтермінована.

Крім того, фінансові ризики посилюються можливим зниженням ринкового попиту. Економічна нестабільність, зменшення інвестиційної

активності або скорочення витрат компаній на розвиток складської інфраструктури можуть призвести до зниження попиту на стелажні системи, що, в свою чергу, матиме негативний вплив на очікувані грошові потоки та рівень окупності проекту.

Виробничо-технологічні ризики проекту пов'язані насамперед із можливими ускладненнями під час постачання та введення в експлуатацію нового обладнання. З огляду на воєнні умови в країні логістичні маршрути залишаються нестабільними, що може спричинити затримки доставки імпортного устаткування, необхідність зміни перевізників або подовження часу митного оформлення. Додатковим джерелом ризиків є технологічна складність нової виробничої лінії: на етапі монтажу та пусконаладжувальних робіт можуть виникнути потреби у коригуванні технічних параметрів, проведенні додаткових випробувань або усуненні технічних недоліків, що здатне відтермінувати запуск виробництва.

Подальші ризики стосуються забезпечення безперервності виробничого процесу після початку роботи лінії. Нове обладнання потребує періоду адаптації, протягом якого можливі збої в роботі, необхідність повторного налаштування або тимчасове зупинення через тестування технологічних режимів. На ризики також впливають перебої з енергопостачанням, які в умовах воєнного стану набувають системного характеру і можуть спричинити простой виробництва.

Кадрові ризики проекту зумовлені складністю впровадження нової технології та необхідністю залучення кваліфікованих фахівців. У контексті триваючого воєнного стану підприємства стикаються з дефіцитом інженерних та технічних кадрів, що обмежує можливості швидкого формування команди для обслуговування високотехнологічної виробничої лінії. Частина персоналу може бути мобілізована або змушена змінити місце проживання, що створює додаткові організаційні складнощі та підвищує витрати на навчання нових працівників.

Важливим аспектом є і процес підготовки персоналу до роботи з новим обладнанням. Навчання операторів, інженерів та контролерів якості може затягуватися через вимушені перерви, пов'язані з повітряними тривогами, обмеженням електропостачання або змінним графіком роботи. В таких умовах ризик відставання від плану запуску лінії істотно зростає.

Ризики, пов'язані з воєнним станом, є визначальними у формуванні загального рівня невизначеності проєкту та значною мірою впливають на його фінансові, виробничі й організаційні параметри. Воєнні дії створюють суттєві загрози для логістики: можливі блокування транспортних шляхів, перегляд маршрутів постачання, обмеження роботи портів і митних пунктів. Це об'єктивно збільшує час доставки обладнання та матеріалів, підвищує транспортні витрати та створює додаткові ризики зриву строків реалізації проєкту.

Не менш суттєвими є ризики, пов'язані з енергетичною інфраструктурою. Атаки на енергетичні об'єкти спричиняють перебої з електропостачанням, що можуть призводити до регулярних простоїв, виходу обладнання з ладу, втрати виробничих даних або пошкодження електронних систем управління. Це не лише знижує ефективність виробництва, а й ускладнює підтримку стабільного технологічного процесу.

Крім того, на діяльність підприємства впливають ризики безпеки персоналу та матеріальних активів. Через загрозу обстрілів можливі тимчасові зупинки виробництва, евакуація працівників або зупинка логістичних операцій. Зростає ймовірність матеріальних збитків через пошкодження виробничих приміщень або обладнання. Також у період воєнного стану можливі зміни регуляторної бази, зокрема податкового законодавства, правил перетину кордону, вимог до сертифікації або умов ведення господарської діяльності, що може ускладнювати планування та реалізацію інвестиційного проєкту. Сукупність перелічених факторів створює високий рівень невизначеності та суттєво підвищує ризикованість інвестиційного середовища, що вимагає особливо обережного та обґрунтованого підходу до управління проєктом.

## ВИСНОВКИ

Було визначено, що конкурентна стратегія є інтегрованою системою управлінських рішень, спрямованою на забезпечення стійких ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг. В результаті аналізу існуючих концепцій стратегічного розвитку було сформовано теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження. Окреслено сутність та класифікацію конкурентних стратегій, зокрема за підходом М. Портера, що включає стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування. Для підприємств, які працюють у сфері виробництва металоконструкцій, релевантною є стратегія інноваційної диференціації, орієнтована на модернізацію виробничих процесів і підвищення технологічного рівня продукції.

Процес формування конкурентної стратегії є результатом взаємодії великої кількості чинників, де зовнішні фактори задають рамкові умови, а внутрішні визначають реальні можливості досягнення стратегічних цілей. Розглянуто концепцію конкурентних переваг М.Портера, де виділено чотири основні групи факторів, що формують стратегію на рівні галузі та країни. Портер наголошує, що конкурентоспроможність залежить від здатності компанії ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до ринкових викликів. Також розглянуто підхід стратегічного узгодження Ігоря Ансоффа, який трактує конкурентну стратегію як результат взаємодії зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Сутність полягає в тому, що ефективна стратегія формується лише тоді, коли внутрішні можливості організації оптимально відповідають зовнішнім викликам. Ще одним підходом є концепція сучасних дослідників Барні, Гранта, Пенроуз, які розвинули ресурсний підхід (RBV), згідно з яким стратегія базується на унікальних внутрішніх ресурсах і компетенціях підприємства.

Проведено комплексну оцінку діяльності ТОВ «Металмастер» та проаналізовано умови його функціонування на ринку. Дослідження організаційної структури, виробничих процесів і фінансово-економічних

показників показало, що «Металмастер» має суттєвий виробничий досвід, сформовані технологічні компетентності та стабільну репутацію на ринку металоконструкцій. Встановлено низку стримуючих факторів для підприємства, серед яких застарілість частини обладнання, недостатній рівень автоматизації та обмеженість виробничих потужностей, що вказує на потребу у технологічній модернізації. Аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що діяльність підприємства відбувається в умовах значних ринкових змін та підвищеної невизначеності. Виявлено істотні загрози, пов'язані з конкуренцією з боку імпортерів виробників, логістичною нестабільністю, коливанням цін на метал, ризиками воєнного стану та перебоями в електропостачанні.

Аналіз взаємозв'язків у межах TOWS-матриці дозволив встановити, що найбільш актуальною для «Металмастера» є стратегія типу WO. Ця стратегія передбачає використання зовнішніх можливостей для подолання внутрішніх обмежень. Зокрема, грантові програми, імпортозаміщення, можливості виходу на ринок ЄС та зростання попиту на стелажні системи здатні компенсувати технологічні слабкості підприємства. Отримані результати стали підґрунтям для формування конкурентної стратегії підприємства та розробки інвестиційного проєкту.

Проведено оцінку інвестиційної привабливості проєкту, що передбачає впровадження лінії виробництва стелажів висотою 12 м, орієнтованої під євросклади. На основі показників NPV, IRR, PI та строку окупності підтверджено економічну ефективність проєкту, враховано фінансові, логістичні та технологічні ризики, зокрема ті, що пов'язані з воєнним станом. Розрахунки свідчать про доцільність інвестування та довгострокову рентабельність заходу із залученням додаткового фінансування актуальних державних грантових програм.

Розроблено детальний план реалізації конкурентної стратегії, що включає діаграму Ганта, систему контролю, KPI та оцінку можливих затримок. Визначено ключові етапи впровадження нової виробничої лінії, заходи контролю на кожному етапі та механізми реагування на ризики. План забезпечує

узгодженість дій, прозорість управління та мінімізацію операційної невизначеності.

У цілому реалізація запропонованої стратегії та інвестиційного проекту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Металмастер», зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Отже, на основі результатів теоретичного та аналітичного дослідження було запропоновано комплекс рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Металмастер». Визначено, що оптимальною для підприємства є стратегія інноваційної диференціації, яка передбачає модернізацію технологічних процесів, підвищення продуктивності, розширення продуктової лінійки та впровадження сучасних цифрових рішень.

Було обґрунтовано доцільність реалізації інвестиційного проекту запуску нової виробничої лінії (CAPEX), який забезпечує зростання операційної ефективності, підвищення технологічного рівня виробництва та зміцнення конкурентних позицій. Проведені фінансові розрахунки підтвердили економічну ефективність проекту та його здатність забезпечити довгострокове зростання прибутковості підприємства.

Запропоновано покроковий план реалізації стратегії, що включає модернізацію обладнання, впровадження ERP-системи, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію логістики та посилення роботи з клієнтами. Також розроблено систему КРІ та матрицю ризиків, що забезпечують контроль виконання стратегічних завдань і мінімізацію можливих відхилень.

Таким чином, було визначено практичні кроки та інструменти, які дають змогу підприємству закріпити конкурентні позиції, підвищити ефективність та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Андрущенко І. Г., Левченко Н. М. Формування конкурентних переваг промислових підприємств у цифровій економіці. Економіка та держава. 2021. №12. С. 45-50.
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. No 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 21.09.2025).
3. 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.
4. Бакуліна С. А., Белова Т.Г. Space-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a5955da-0d3d-4c59-ad9f-e3344a2a8b6c/content>
5. Баланс ТОВ «Металмастер» за 2022 рік. Неопублікований документ, наданий підприємством, [Дата отримання: 23.08.2025].
6. Баланс ТОВ «Металмастер» за 2023 рік. Неопублікований документ, наданий підприємством, [Дата отримання: 23.08.2025].
7. Баланс ТОВ «Металмастер» за 2024 рік. Неопублікований документ, наданий підприємством, [Дата отримання: 23.08.2025].
8. Барановська Т. М., Козак О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сучасні підходи. Бізнес Інформ. 2023. №8. С. 112-118.
9. Батченко Л. В. Механізми зміцнення конкурентоспроможності підприємств у воєнний період. Економічний форум. 2024. №4. С. 35-42.
10. Верба В. А., Кравченко О. О. Стратегічне управління змінами як фактор конкурентоспроможності. Вісник КНЕУ. 2020. №1. С. 22-31.
11. Власні дані ТОВ «Металмастер» та ринкові пропозиції постачальників технологічного обладнання. – Київ, 2025. – [неопубліковані дані].

12. Гайдено С.М., Телятник С.В. Space-аналіз стратегічних перспектив підприємства // II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки» - Харків 2016. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/uk/article/view/642>

13. Гришко Н. І. Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції. Формування ринкової економіки. 2021. №46. С. 120-129.

14. Гуменюк В.С. Основи конкурентної стратегії підприємства: формування цілей та ідентифікація засобів їх досягнення. – Вінниця: ВНТУ, 2019. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/44558/6218.pdf>

15. Державний комітет статистики України. Статистичний збірник «Промислове виробництво та інвестиції в основний капітал». – Київ: Держстат, 2024. – 120 с.

16. Долгальова О. В. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентної позиції підприємства. Інтелект XXI. 2019. №3. С. 56-63.

17. Ємець О. І., Остапенко Т. М. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Менеджер. 2022. №1. С. 71-78.

18. Зайцева І. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства як передумова конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2023. №9.

19. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність». ВВР. 2022. №38.

20. Закон України «Про захист економічної конкуренції». ВВР. 2020. №21.

21. Закон України «Про інвестиційну діяльність». ВВР. 2021. №45.

22. Закон України «Про інноваційну діяльність». ВВР. 2019. №28.

23. Закон України «Про підприємництво». Відомості Верховної Ради України. 2019. №5.

24. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва». ВВР. 2020. №32.

25. Залучення грантів, кредитів та інвестицій для бізнесу URC-2025. URL: <https://www.grantfinance.com.ua/2025/07/16/urc-2025>

26. Звіт про фінансові результати ТОВ «Металмастер» за 2022 рік. Неопублікований документ, наданий підприємством, [Дата отримання: 25.08.2025].

27. Звіт про фінансові результати ТОВ «Металмастер» за 2023 рік. Неопублікований документ, наданий підприємством, [Дата отримання: 25.08.2025].

28. Звіт про фінансові результати ТОВ «Металмастер» за 2024 рік. Неопублікований документ, наданий підприємством, [Дата отримання: 25.08.2025].

29. Іваненко В.В., Петренко О.О. Інноваційне оновлення виробничих потужностей малих та середніх підприємств // Економіка та підприємництво. – 2023. – № 5. – С. 45–53.

30. Канова О. А. Адаптація підходів до оцінки інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. Журнал «Економіка та суспільство». / Випуск # 72 / 2025. // URL://file:///C:/Users/%D0%90%D0%B4%D0%BC%D0%B8%D0%BD/Downloads/5817%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5732-2-10-20250505%20(1).pdf

31. Карпенко С. Ю. Інноваційні механізми підвищення конкурентного статусу виробничих підприємств. Економіка та суспільство. 2020. №23.

32. Кім В. Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану / пер. з англ. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. – 290 с.

33. Козирєва О. М. Стратегічні орієнтири підприємства в нестабільному середовищі. Економіка і регіон. 2019. №5. С. 80-87.

34. Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

35. Лісовська Л. С. Формування системи конкурентних переваг підприємства. Проблеми економіки. 2024. №1. С. 50-59.

36. Лопушинська І. Теоретичне та прикладне методологічне забезпечення формування конкурентної стратегії підприємства. – Вінниця: ВНУ, 2020. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48230/1/Лопушинська.pdf>

37.Мазур В. Управління конкурентною стійкістю промислових підприємств у період кризових викликів. Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка. 2023. №1. С. 101-108.

38.Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів  
URL:<https://buklib.net/books/37224/>

39. Міністерство економіки України. Офіційні звіти та аналітика щодо розвитку підприємництва. 2020–2025.

40. Мірошник Р. С. Фактори формування конкурентної стратегії промислових підприємств. Економіка промисловості. 2020. №2. С. 75-84.

41.Наталія М. Шматько, Вадим О. Костін. Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища/  
URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25.\\_topic\\_Nataliia-Shmatko-Vadym-Kostin-356-366.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Nataliia-Shmatko-Vadym-Kostin-356-366.pdf)

42.Науменко Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. Economic journal Odessa polytechnic university.№1(31),2025. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2025/No1/53.pdf>

43. Нестеренко О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах стратегічного планування. Бізнес-адміністрування. 2024. №2. С. 18-27.

44. Нефедова О. Г. Міжнародна конкурентоспроможність [Електронний ресурс] // Національна академія статистики, обліку та аудиту. – 2021. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/bitstreams/97a28c5b-bdf5-44b4-8c61006845731a71/download> (дата звернення: 11.10.2025).

45. Нечаєва, І., та Панкова, А. (2024). Система управління ризиками для малих та середніх промислових підприємств в умовах військового

часу. European Science , 4 (sge32-04), 70–93. URL: <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2024-32-00-011>

46. Основні можливості програми підтримки бізнесу SME Fund 2025: підсумки семінару від EUIPO//URL:<https://nipo.gov.ua/sme-fund-2025-pidsumky>

47. Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства. Гранти для переробних підприємств . URL: <https://me.gov.ua/>

48. Офіційний сайт ПроКредит Банку. Гарантія EU4Business від Європейського інвестиційного банку. URL: <https://procreditbank.com.ua/en/lending-programs>

49. Паливода О. М. (2023). Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. Бізнес Інформ. 8, С. 185-192. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438952>

50. Паливода О., Кириленко, О. М., & Гапонов, А. Л. (2024). Стратегії підвищення гнучкості ланцюгів постачання: практики європейських компаній. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (16). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-12>

51. Паливода О.М. Методика розрахунку ефективності інвестиційного проекту. Методичні вказівки до розрахунку фінансових показників ефективності інвестиційного проекту.– 7 с.– 2025

52. Підприємництво та його організаційно-правові засади : Навчальний посібник / Коваленко О. В. - Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. - 400 с.

53. Полюхович М. Підходи до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства: оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. – Львів: Галичина, 2021. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/962.pdf>

54. Постанова КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку промисловості до 2030 року». 2021. №1022.

55. Приклад TOWS-аналіз . URL: <https://hromada.canactions.com/tows/>

56. Проблеми та пріоритети економічної інтеграції транспортних систем України та ЄС: монографія / під заг. ред. Паливоди О.М. К.: Видавничий дім «Кондор», 2023. 279 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/6056>

57. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України». URL:[https://economy.cg.gov.ua/web\\_docs/966/2022/06/docs/2023\\_10\\_10%20USAID%20CEP%20presentation%20for%20Chernihiv.pdf](https://economy.cg.gov.ua/web_docs/966/2022/06/docs/2023_10_10%20USAID%20CEP%20presentation%20for%20Chernihiv.pdf)

58. Рікардо, Девід. On the Principles of Political Economy and Taxation. – Нью-Йорк: General Books, 2023. – 240 с. – ISBN 978-1-234-56789-0.

59. Розпочато прийом заявок на гранти для виробників переробної промисловості: як отримати до 8 млн гривень. 17 лютого 2025 року. URL:<https://komersant.ua/en/startuvav-pryyom-zaiavok-na-hranty-dlia-vyrobnykiv-pererobnoi-promyslovosti-iaak-otrymaty-do-8-mln-hrn>

60. Скопенко.Н.С.Мостенська Т.Л Імплементация ризик-менеджменту в систему стратегічного управління.– Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць.Випуск 2 (49). – 2024. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2024\\_49/zb49\\_18.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2024_49/zb49_18.pdf)

61.Соболева Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3, No. 3, 2024, pp. 19-26.doi: 10.46299/j.isjmef.20240303.03.

62. Сутність та функції конкуренції. URL: <https://studies.in.ua/bzakon/96-45-sutnst-ta-funkcyi-konkurencyi.html>

63. ТОВ «Металмастер». Презентаційні матеріали та внутрішні довідники щодо структури та діяльності підприємства. Неопубліковані, надані підприємством, 2024 рік.

64. ТОВ «Металмастер». Статут та опис виробничої діяльності. Неопублікований документ, наданий підприємством, 2024 рік. [Дата отримання: 20.08.2025].

65. Шевчук І. Б. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Вісник ЛНУ ім. Франка. Серія економічна. 2021. №58. С. 134-142.
66. Як створити діаграму Ганта в Microsoft Excel. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=-8T7-\\_OGBa0](https://www.youtube.com/watch?v=-8T7-_OGBa0)
67. Ansoff, H. Igor. «Strategic Issue Management.» *Strategic Management Journal*. 1980. Vol.1, no. 2, pp. 131–148. URL: <http://www.jstor.org/stable/2486096>. Accessed 21 Nov. 2023.
68. Ateljevic J., Kulovic D., Djokovic S., Bavec E. *Business Strategy and Competitive Advantage: A Reinterpretation of Michael Porter's Work*. – London: Routledge, 2023. – 258 p.
69. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 2020. Vol. 46(1). P. 43–58.
70. Barney J., Hesterly W. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 7th ed. Pearson, 2021.
71. Chandler A. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 2019.
72. Collis D., Montgomery C. *Competing on Resources*. *Harvard Business Review*. 2021.
73. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship*. 2020 ed. London: Routledge, 2020.
74. Grant R. *Contemporary Strategy Analysis*. 11th ed. London: Wiley, 2021. 520 p.
75. Hitt M., Ireland R., Hoskisson R. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. 14th ed. Cengage, 2023.
76. Johnson G., Whittington R., Scholes K. *Exploring Corporate Strategy*. 12th ed. Pearson, 2020.
77. Karpenko, O., Palyvoda, O., Belianska, Yu., Osypova, Ye. (2022). Innovative approaches to the organization of business processes of transport enterprises in the conditions of European integration. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). 3 125-141 DOI: 10.32342/2074-5354-2022-2-57-10

78. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. Expanded ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2022.
79. Kotler F., Keller K. L. Marketing Management: Global Edition. – 16th ed. – London: Pearson Education Limited, 2021. – 736 p.
80. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0. New York: Wiley, 2021.
81. Mintzberg H., Waters J. A. Of strategies, deliberate and emergent // Strategic Management Journal. – 1985. – Vol. 6, No. 3. – P. 257–272.
82. Osterwalder A. The Invincible Company. New York: Wiley, 2020.
83. Palyvoda, O., Semenchuk, T., & Rachkovskyy, E. (2024). Modelling growth strategies of transport enterprises in the conditions of context uncertainty. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2024,10(3), 255267. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-255-267>
84. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Updated ed. New York: Free Press, 2021.
85. Prahalad C., Hamel G. Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 2022.
86. Rumelt R. Good Strategy, Bad Strategy. Updated ed. New York: Crown, 2020.
87. SWOT аналіз: тримайте руку на пульсі свого бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/marketyngovyj-analiz-vnutrishnih-ta-zovnishnih-faktoriv-instrumenty-ta-porady>
88. Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford: Oxford University Press, 2020. 320 p.
89. Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases: 23rd ed. – New York: McGraw-Hill Education, 2021. – 912 p.
90. What is Gantt chart in project management? URL: <https://www.geeksforgeeks.org/business-studies/what-is-gantt-chart-in-project-management>

# ДОДАТКИ

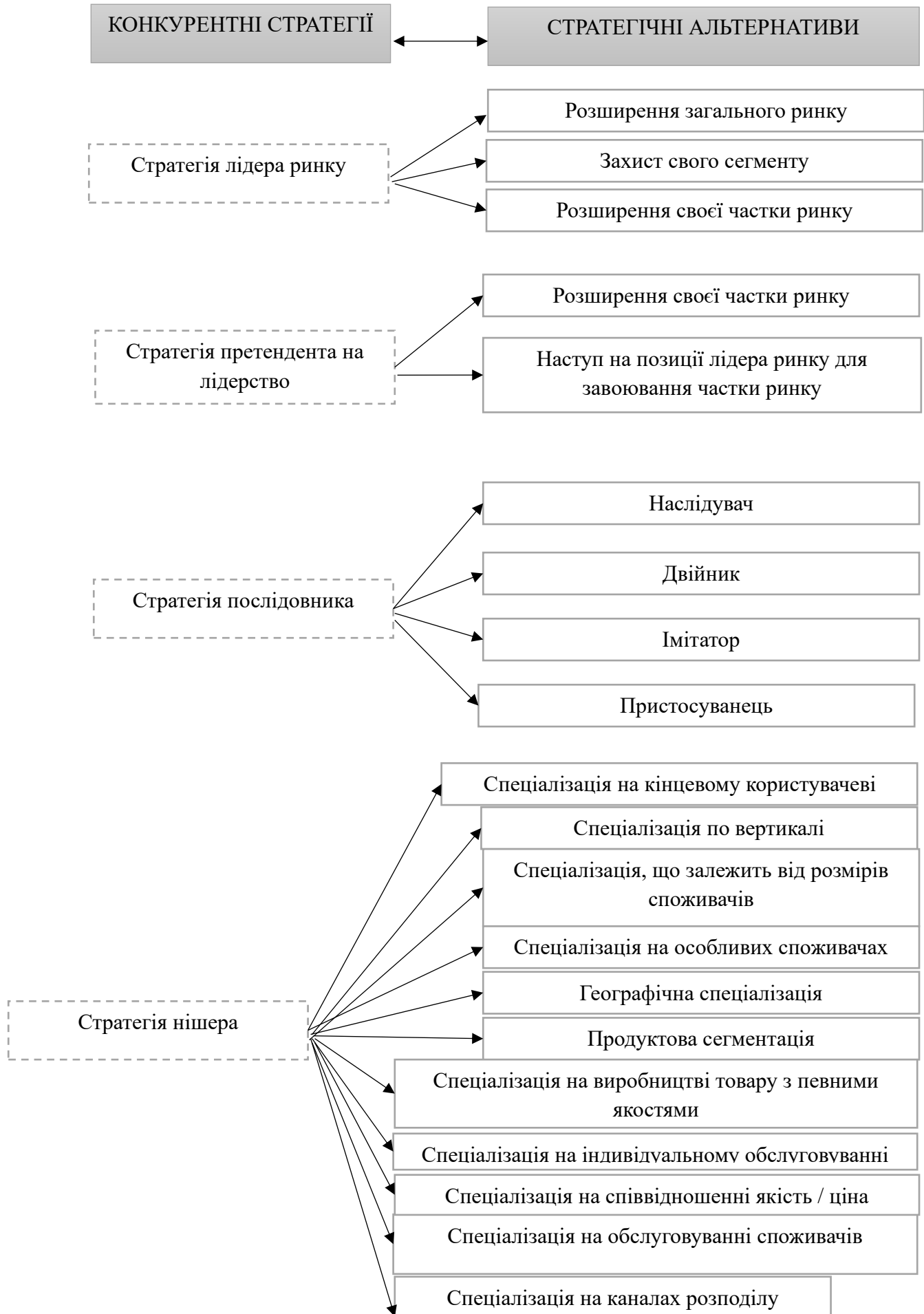
## Характеристика основних конкурентних стратегій за М.Портером

Характеристика	«Стратегія лідерства за витратами»	«Стратегія диференціації»	«Стратегія фокусування на витратах» та «стратегія фокусування на диференціації»	Стратегія «посередині»
<i>Стратегічна мета</i>	Орієнтація на широку цільову нішу	Орієнтація на широку цільову нішу	Орієнтація на вузьку цільову нішу, де купівельні потреби та запити споживачів істотно відрізняються від інших споживачів на ринку	Орієнтована на цінності споживачів та їх задоволення
<i>Асортиментний набір</i>	Якісна продукція / послуги та обмежений асортимент	Широкий асортимент продукції / послуг, можливість вибору серед багатьох характеристик	Різна якість (від середньої до високої) та різна продукція послуги /	Задоволення особливих потреб цільових споживачів
<i>Основа конкурентної переваги</i>	Нижчі витрати ніж у конкурентів	Створення унікальних продуктів / послуг	Нижчі витрати в ніші, що обслуговує підприємство або здатність запропонувати унікальний продукт / послугу, що відповідає вимогам і смакам споживачів	Надає більше цінностей споживачам за їх гроші
<i>Виробництво</i>	Пошук шляхів зниження продукції та збереження належної якості продукції / послуг	Широкий асортимент, акцент на можливість вибору продукції / послуг серед різних їх характеристик	Виробництво товарів / надання послуг відповідно до ринкової ніші	Використання особливих якостей та характеристик продукції / послуг за низьких витрат
<i>Маркетинг</i>	Виділення тих характеристик та якостей продукції / послуг, як ведуть до зниження витрат	Створення унікальних якостей товару / а також, встановлення підвищеної ціни, яка дозволить покрити додаткові витрати на диференціацію	Комбінація унікальних характеристик продукції / послуг задля задоволення специфічного попиту споживачів	Пропозиція товарів / послуг, що є аналогічними конкурентам за нижчими цінами
<i>Підтримка стратегії</i>	Розумні ціни / гарна цінність	Створення унікальних характеристик для споживача	Задоволення запитів споживачів; відмова від інших сегментів ринку внаслідок спотворення іміджу марки	Індивідуалізоване управління

## Сучасні концепції формування конкурентної стратегії

Автор, концепція	Стратегія	Сутність	Необхідні ресурси	Вихідні харак-ки	Тип конкуренції
М. Портер, Галузеве позиціонування	Лідерування за витратами	Абсолютне галузеве лідерування за витратами на основі сукупності економічних заходів	Потужності економічно ефективного масштабу, жорсткий контроль витрат, мінімізація невиробничих витрат	Прибуток вище середньогалузевого, захищеність від п'яти сил конкуренції, нижчий рівень витрат, економія на масштабі, висока частка ринку та можливість встановлення ціни нижче конкурентів	Жорстка конкуренція
	Диференціації	Створення унікального продукту в рамках всієї галузі	Масштабні дослідження й конструкторські розробки, високоякісна сировина й матеріали, інтенсивна робота з клієнтами	Прибуток вище середньогалузевого, захищеність від п'яти сил конкуренції, унікальність продукту та високий чистий прибуток	Жорстка конкуренція
	Фокусування	Фокусування на групі покупців, виду продукції ринку для досягнення більшої економічної ефективності	Вибір між рівнем прибутковості та обсягом реалізації	Прибуток вище середньогалузевого, захищеність від п'яти сил конкуренції, нижчий рівень витрат, унікальність продукту та високий чистий прибуток	Жорстка конкуренція
Б. Нейлбаф, А. Брандбургер Конкурентне співробітництво	Конкурентне співробітництво	Створення вартості(співробітництво) та перерозподіл її на свою користь (конкуренція)	Пошук та розробка способів розширення ринку	Розширення ринку, збільшення частки ринку	Конкуренція та співпраця
М. Трейсі, Ф. Вірсем Ціннісні дисципліни	Лідерство за продуктом	Створення безперервного потоку найсучасніших послуг та товарів	Креативність, швидка реалізація ідей, пошук нових рішень вирішених проблем	Унікальність продукції, високий чистий прибуток, ефект масштабу	Жорстка конкуренція
	Операційна досконалість	Лідерування в галузі за ціною та зручністю	Мінімізація витрат, оптимізація виробництва та бізнес-процесів, забезпечення ефективності й надійності обслуговування	Лідерування за ціною, висока частка ринку, економія на масштабі, швидке та недороге обслуговування	Жорстка конкуренція
	Наближеність до споживача	Задоволення кожного клієнту без урахування початкових витрат	Гнучкі й оперативні бізнес-процеси, ефективна організаційна структура, моніторинг й аналіз цінностей клієнта	Високий чистий прибуток, унікальна продукція, якісні продукція та обслуговування клієнтів	Жорстка конкуренція
Р.Нельсон, С. Уїтнер Еволюційна теорія	Економічне зростання	Обґрунтований вибір типу поведінки для розвитку фірми	Кваліфіковані вузькопрофільні спеціалісти, досконала комп'ютерна модель	Конкурентна рівновага, максимізація прибутку та інноваційні технології	Конкуренція та співпраця
Г. Хамел, К.К. Прахалад Концепція ключових компетенцій	Ресурсна стратегія	Створення компетенцій актуальних в довгостроковій перспективі	Стратегічна архітектура «міграційні доріжки», синтез компетенцій та управління конкурентною взаємодією	Прибуток вище середньогалузевого, вагома частка ринку та унікальність продукту	Жорстка конкуренція

Можливі стратегічні альтернативи підприємства в межах конкурентних стратегій за Ф.Котлером



## Зведений Баланс ТОВ «Металмастер» за період 2021-2024 рр.

<b>А К Т И В</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	1000	306	298	317	346
первісна вартість	1001	543	556	594	640
накопичена амортизація	1002	-237	-258	-277	-294
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10918	10743	11362	12508
Основні засоби	1010	88 003	89 541	94 928	102 417
первісна вартість	1011	111 393	113 587	120 485	130 114
знос	1012	-23 391	-24 046	-25 557	-27 697
Інвестиційна нерухомість	1015	17387	18229	19114	20583
Інші необоротні активи	1090				
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>116 614</b>	<b>118 811</b>	<b>125 721</b>	<b>135 854</b>
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	727 184	618106	703 892	854 276
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	53 900	57 438	64 217	70 694
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130				
з бюджетом	1135	20	22	23	25
у тому числі з податку на прибуток	1136	20	22	23	25
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	177 046	181 229	186 542	192 733
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	33391	44 672	55 189	67 481
готівка	1166		1138	1284	1552
рахунки в банках	1167		43 534	53 905	65 929
Витрати майбутніх періодів	1170				
Інші оборотні активи	1190	26 883	37 031	58 330	94 910
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 018 424</b>	<b>939 476</b>	<b>1 077 994</b>	<b>1 301 439</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 135 038</b>	<b>1 058 289</b>	<b>1 203 715</b>	<b>1 462 293</b>

Джерело: [5], [6], [7]

## Зведений Баланс ТОВ «Металмастер» за період 2021-2024 рр.

ПАСИВ	Код рядка	Роки			
		2021	2022	2023	2024
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 500	2 500	2 500	2 500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-302 431	-359 982	-217 175	39 889
Неоплачений капітал	1425				
Вилучений капітал	1430				
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(299 931)</b>	<b>(357 482)</b>	<b>(214 675)</b>	<b>42 389</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500				
Довгострокові кредити банків	1510				
Інші довгострокові зобов'язання	1515	935 626	947 318	926 742	903 115
Довгострокові забезпечення	1520				
Цільове фінансування	1525				
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>935 626</b>	<b>947 318</b>	<b>926 742</b>	<b>903 115</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600				
Векселі видані	1605				
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 659	2 947	3 284	3 475
товари, роботи, послуги	1615	305 772	315 437	298 515	276 428
розрахунками з бюджетом	1620	1 284	4 158	4 024	3 867
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625	1 047	1 359	1 442	1 321
розрахунками з оплати праці	1630	3 912	1 168	1 215	1 132
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	153 119	158 274	149 622	138 957
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640				
Поточні забезпечення	1660	1 291	1 389	1 372	1 296
Доходи майбутніх періодів	1665				
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670				
Інші поточні зобов'язання	1690	30 259	28 456	30 245	31 672
<b>ПОЗИКОВІ КОШТИ</b>					
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>499 343</b>	<b>468 453</b>	<b>491 648</b>	<b>516 789</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 135 038</b>	<b>1 058 289</b>	<b>1 203 715</b>	<b>1 462 293</b>

Джерело: [5], [6], [7]

## Додаток Е

Зведений звіт про фінансові результати ТОВ «Металмастер» за період 2021-2024 рр.

Стаття	Код рядка	Роки			
		2021	2022	2023	2024
1	2				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 617 091	2 784 652	3 265 918	3 958 427
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 495 575	2 731 485	3 121 476	3 676 251
<b>Валовий:</b>					
прибуток	2090	121 516	53 167	144 442	282 176
збиток	2095				
Інші операційні доходи	2120	165 042	94 523	128 374	165 912
Адміністративні витрати	2130	-38 681	-41 672	-45 319	-51 482
Витрати на збут	2150	-173 075	-132 894	-154 283	-172 694
Інші операційні витрати	2180	-8 567	-12 476	-10 928	-9 315
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>					
прибуток	2190	66 235		62 286	214 597
збиток	2195		-39 352		
Дохід від участі в капіталі	2200				
Інші фінансові доходи	2220	65686	12 437	28 694	35 781
Інші доходи	2240				
<i>у тому числі:</i>					
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241				
Фінансові витрати	2250	-76 780	-68 219	-72 183	-61 942
Втрати від участі в капіталі	2255				
Інші витрати	2270	-24	-2817	-1438	-824
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275				
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>					
прибуток	2290	55117		17 359	187 612
збиток	2295		-97 951		
Податок на прибуток	2300	0	0	-3247	-33874
<b>Чистий фінансовий результат:</b>					
прибуток	2350	55117		14 112	153 738
збиток	2355		-97 951		

Джерело: [14], [15], [25]