

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»

на тему:

«Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах
воєнного стану на прикладі ТОВ «А-Бетон Україна»»

Виконала: студентка 6 курсу, групи ПТм-61
Спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Міськова К. О.
Керівник Красовська Ю. В.
Рецензент

Рівне – 2025

УДК 331
ББК 65.9(2)315

Кваліфікаційна магістерська робота «Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ «А-Бетон Україна»)» / Міськова К. О. — Рівне: НУВГП, 2025. — 129 с.

У кваліфікаційній магістерській роботі досліджено теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності підприємства та визначено особливості її забезпечення в умовах воєнного стану. Розглянуто сучасні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності та чинники, що впливають на її динаміку у кризових економічних умовах. На основі проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» визначено ключові проблеми функціонування підприємства та оцінено його виробничий, фінансовий, маркетинговий і кадровий потенціали.

Розроблено стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства, що включає заходи з технічного переоснащення, удосконалення маркетингової політики, впровадження антикризових управлінських рішень. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих напрямів та їхній вплив на стійкість і розвиток підприємства в умовах воєнного стану.

A theoretical and methodological basis of enterprise competitiveness formation and peculiarities of its maintenance under martial law are investigated in the master's thesis. The modern approaches to assessing the competitiveness level and factors influencing its dynamics in crisis conditions are considered. Based on the analysis of production and economic activities of “A-Beton Ukraine” LLC, key problems and potentials of the enterprise were identified. The strategy for improving competitiveness has been developed, including measures for technical modernization, marketing enhancement and crisis management. The economic efficiency of the proposed measures and their impact on enterprise sustainability have been substantiated.

© Міськова К.О., 2025 рік

© НУВГП, 2025 рік

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня за спеціальністю

076 «Підприємництво та торгівля»

на тему:

«Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах
воєнного стану на прикладі ТОВ «А-Бетон Україна»»

Виконала: студентка 6 курсу, групи ПТм-61

Спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

Міськова К. О.

Керівник Красовська Ю. В.

Рецензент

Рівне – 2025

Національний університет водного господарства та природокористування
(повна назва вищого навчального закладу)

Навчально-науковий Інститут:	<i>Економіки та менеджменту</i>
Кафедра:	<i>Економіки підприємства і міжнародного бізнесу</i>
Освітній рівень:	<i>Магістр</i>
Спеціальність:	<i>076 «Підприємництво та торгівля»</i>

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Завідувач кафедри
економіки підприємства і міжнародного бізнесу

„___” _____ 20__ рік

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ) МАГІСТРА
Міської Катерини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. *Тема роботи (проекту):* «Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «А-Бетон Україна»»

Керівник роботи (проекту): доцент, к.е.н. Красовська Юліана Вікторівна

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

затверджено наказом вищого навчального закладу від 17.10.25 року С№1281

2. *Строк подання студентом роботи (проекту):* 26.12.2025

3. *Вихідні дані до роботи (проекту):* статистична та фінансова звітність підприємства, статут, внутрішня документація підприємства.

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

Вступ, Розділ 1. Теоретичні основи формування та розвитку конкурентоспроможності підприємства, Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах воєнного стану, Розділ 3. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна», Висновки, Список використаних джерел, Додатки.

5. *Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням об'єктів, зображених на кресленнях):* мультимедійний супровід

6. Консультанти розділів роботи (проекту):

Розділ	Прізвище, ініціали і посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Красовька Ю.В.		
Розділ 2	Красовька Ю.В.		
Розділ 3	Красовька Ю.В.		

7. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи (проекту)	Примітка
1.	Опрацювання літератури та написання вступу	19.09.2025	
2.	Робота над першим розділом	21.09.2025	
3.	Написання висновків до Розділу 1	01.10.2025	
4.	Робота над аналітичним розділом	15.10.2025	
5.	Написання висновків до Розділу 2	31.10.2025	
6.	Розробка та оформлення пропозиція третього розділу	03.11.2025	
7.	Написання висновків до Розділу 3	15.11.2025	
8.	Написання загальних висновків	18.11.2025	
9.	Підготовка автореферату	20.11.2025	
10.	Підготовка презентації	10.12.2025	
11.	Оформлення і представлення роботи на кафедрі	18.12.2025	

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Економічна сутність і значення конкурентоспроможності підприємства .	10
1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану	15
1.3 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	22
1.4 Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства	27
РОЗДІЛ 2	31
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «А-БЕТОН УКРАЇНА» В	
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	31
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «А-Бетон Україна»	31
2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства.....	37
2.3 Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (виробничого, фінансового, трудового, маркетингового).....	42
2.4 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства (SWOT, PEST, SPACE-аналіз)	56
2.5 Визначення основних проблем і загроз конкурентоспроможності підприємства.....	67
2.6 Вплив воєнного стану на функціонування підприємства та його конкурентні позиції.....	75
РОЗДІЛ 3	84

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «А-БЕТОН УКРАЇНА»	84
3.1. Обґрунтування стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства	84
3.2. Формування стратегічної карти підвищення конкурентоспроможності	87
3.3. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	91
3.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	101
3.5. Прогнозування ефективності реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності	104
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ.....	118
Додаток А.....	118
Додаток Б	120
Додаток В.....	123
Додаток В.....	126

ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, зростанням впливу зовнішніх ризиків і нестабільністю соціально-економічного середовища. Повномасштабна війна, що триває на території України, суттєво змінила макроекономічні умови функціонування підприємств, зумовивши руйнування логістичних ланцюгів, падіння купівельної спроможності населення, зниження інвестиційної активності та ускладнення доступу до фінансових ресурсів. За таких обставин підприємства змушені шукати нові підходи до забезпечення стабільності, ефективності й конкурентоспроможності своєї діяльності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації українських підприємств до викликів воєнного часу, розробки дієвих стратегій, спрямованих на збереження конкурентних позицій та забезпечення стійкого розвитку. Конкурентоспроможність у сучасних умовах виступає не лише показником ефективності підприємства, а й ключовою передумовою його виживання на ринку. Тому пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності, з урахуванням галузевих особливостей і зовнішніх ризиків, є надзвичайно важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває стратегічний підхід до управління, який дозволяє не лише реагувати на зміни середовища, але й формувати конкурентні переваги завдяки ефективному використанню ресурсного потенціалу, інновацій, цифровізації управлінських процесів і підвищенню гнучкості бізнес-моделі. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності в такий період стає важливим завданням для підприємств усіх галузей, зокрема й будівельної індустрії, яка є базовою для відновлення країни.

Стан наукової розробленості проблеми полягає в тому що питання формування конкурентоспроможності підприємств досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких М. Портер, І. Ансофф, Г. Азоєв, А.

Томпсон, О. Градов, С. Ілляшенко, Л. Балабанова, О. Вороніна, В. Кононенко та інші. Суть поняття конкурентоспроможності було розкрито а також, визначено чинники її формування, описано моделі стратегічного управління підприємством. Водночас в сучасних реаліях функціонування українських підприємств під впливом воєнних ризиків потребують уточнення науково-методичних підходів до формування стратегії конкурентоспроможності, орієнтованої на забезпечення гнучкості, адаптивності та економічної стійкості суб'єктів господарювання.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «А-Бетон Україна».

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованої стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна» з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, специфіки будівельної галузі та умов воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства та її роль у забезпеченні ефективності діяльності.
2. Визначити чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану.
3. Проаналізувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «А-Бетон Україна» та оцінити його конкурентні переваги.
4. Провести діагностику зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства із застосуванням сучасних аналітичних методів (SWOT, SPACE, PEST-аналізів).

5. Виявити проблеми, що стримують розвиток конкурентоспроможності підприємства.

6. Розробити комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням галузевих і макроекономічних умов.

7. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів і визначити їхній вплив на стабільність і розвиток підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень і формування методологічної бази дослідження; порівняльний аналіз — для виявлення тенденцій розвитку підприємства; економіко-статистичні методи — для оцінки динаміки показників конкурентоспроможності; метод SWOT-аналізу — для визначення сильних і слабких сторін підприємства; графоаналітичний метод — для побудови стратегічної карти розвитку.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Держстату, фінансова та управлінська звітність ТОВ «А-Бетон Україна», аналітичні огляди галузі, матеріали наукових публікацій і результати власних розрахунків.

Наукова новизна роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану, які враховують особливості функціонування будівельної галузі та сучасні тенденції цифровізації бізнес-процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання керівництвом ТОВ «А-Бетон Україна» для підвищення ефективності управління, зміцнення позицій на регіональному ринку та підвищення економічної стійкості в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність і значення конкурентоспроможності підприємства

В умовах глобалізації, нестабільності економічного середовища та воєнних дій на території України проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності.

Конкурентоспроможність виступає ключовою передумовою ефективного функціонування підприємства, його стабільності та стійкості до зовнішніх загроз. Вона визначає здатність підприємства протистояти ринковим викликам, зберігати клієнтську базу, забезпечувати прибутковість і довгостроковий розвиток. [1, с. 168]

Українським підприємствам дуже важливо підвищувати конкурентоспроможність, в першу чергу це є одне із ключових завдань для власників, оскільки в умовах кризи інтенсивність конкурентної боротьби стрімко зростає. За відсутності систематичного моніторингу та аналізу рівня конкурентного потенціалу, а також виявлення чинників, що стримують розвиток конкурентоспроможності, керівники підприємств знижують шанси своїх компаній ефективно конкурувати на ринку. [2, с. 56]

Протягом тривалого часу багато науковців трактувало поняття «конкурентоспроможність», через це в науці існує велика кількість підходів. Згідно з класичним підходом М. Портера, *конкурентоспроможність — це здатність підприємства забезпечувати створення, виробництво та реалізацію товарів або послуг, які за своїми характеристиками привабливіші для споживачів порівняно з продукцією конкурентів.*

Даний учений прийшов до виділення п'яти сил конкуренції: 1.) загрозу появи нових конкурентів, 2.) загрозу товарів-замінників, 3.) силу постачальників, 4.) силу

покупців 5.) рівень конкурентної боротьби всередині галузі. Сукупність цих чинників формує конкурентне середовище, у якому функціонує підприємство. [3, с. 258]

Інші дослідники, зокрема Г. Азоев, трактують досліджуване нами поняття, як сукупність можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечують його переваги на ринку в коротко- та довгостроковій перспективі. [4, с. 89]

Якщо підсумувати вищезазначене, то конкурентоспроможність розглядається не лише як результат діяльності, але й як потенціал розвитку. Подібну позицію підтримують С. Ілляшенко та Л. Балабанова, наголошуючи, що конкурентоспроможність є системною характеристикою, яка інтегрує всі сторони діяльності підприємства — виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову та інноваційну. [5, с. 237]

Підсумувавши трактування поняття «конкурентоспроможність» від різних дослідників, можна також розглянути як пояснюється даний термін з боку закону, а саме : Закон України «Про захист економічної конкуренції», який пояснює термін «економічна конкуренція (конкуренція)» як змагання між суб'єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [6]. Можна зауважити, що цей Закон не пояснює економічної суті поняття «конкурентоспроможність».

Останньою стороною з якої ще можна поглянути на дане поняття, це менеджмент, в цій ланці «конкурентоспроможність» трактують, як спрямовану на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності досліджуваного суб'єкта економічної діяльності. [7, с. 246]

В залежності від визначених ознак поняття конкурентоспроможності класифікують так, як зображено на рисунку 1.1.

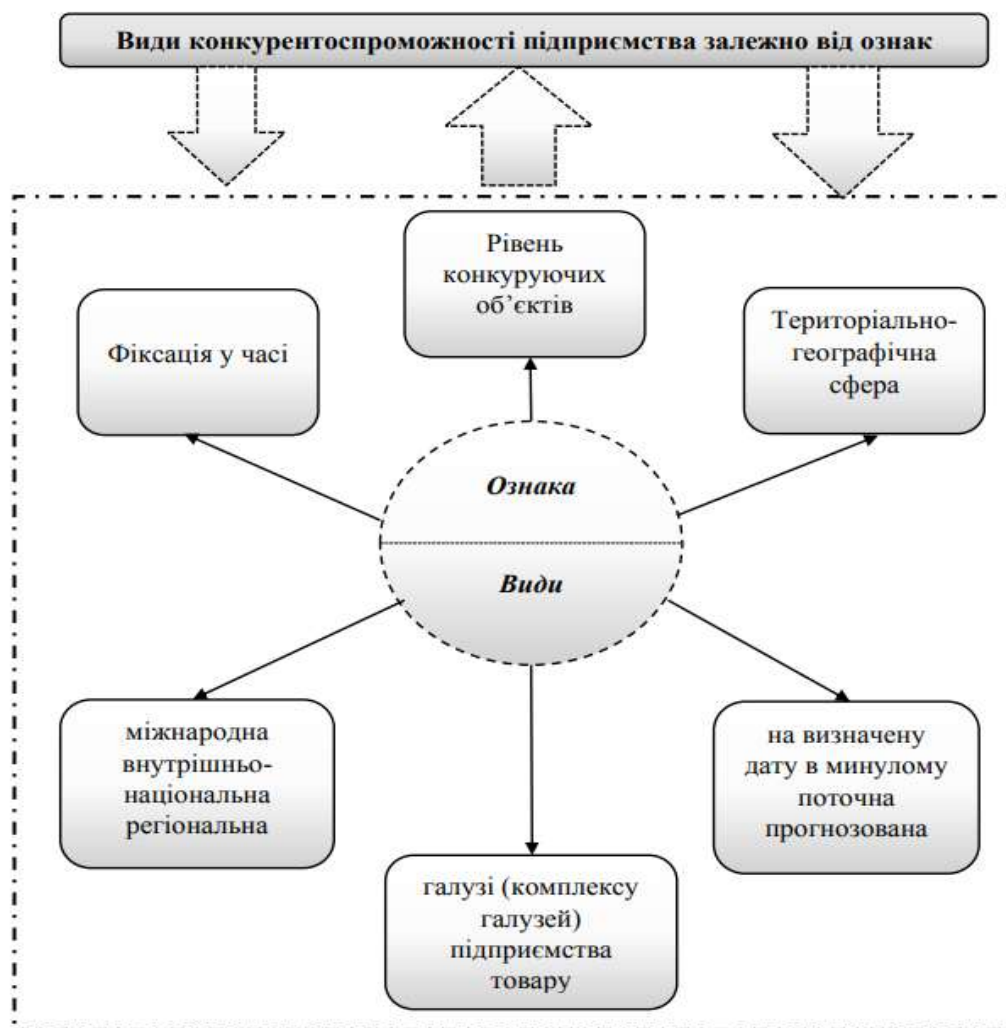


Рис. 1.1 - Класифікація видів конкурентоспроможності яка залежить від визначених ознак [8, с. 222]

У сучасних умовах розрізняють чотири ключові рівні конкурентоспроможності підприємства, зокрема:

- **перший рівень:** діяльність підприємства зосереджена виключно на виробництві продукції без урахування потреб споживачів;
- **другий рівень:** підприємство намагається забезпечити відповідність своєї продукції стандартам, визначеним конкурентами.
- **третій рівень:** підприємство відмовляється орієнтуватися на стандарти конкурентів і поступово здобуває переваги у своїй галузі;

- **четвертий рівень:** провідну роль у досягненні успіху відіграє не стільки виробництво, скільки ефективне управління, завдяки чому підприємство стає своєрідним «законодавцем моди» на ринку [9, с. 220].

Отже, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається ступенем його орієнтації на споживача, здатністю адаптуватися до ринкових вимог та ефективністю управлінських рішень. Перехід від простого виробництва до стратегічного управління і формування ринкових тенденцій свідчить про високий рівень розвитку підприємства та його лідерські позиції у галузі.

Після обґрунтування поняття «конкурентоспроможності» з усіх можливих сторін, можна перейти до економічної точки зору, адже в даному спектрі описаний нами термі можна визначити як інтегральну здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати свій ресурсний потенціал для створення товарів і послуг, що задовольняють потреби споживачів краще, ніж продукція конкурентів, забезпечуючи при цьому стабільне зростання прибутковості. [10, с. 325]

Суть даного слова поєднує у собі як *результативний аспект* (ринковий успіх, частка ринку, прибутковість), так і *ресурсно-процесний аспект* (ефективність використання потенціалу, технологічні переваги, інноваційність, управлінська компетентність). [11, с. 32]

Варто наголосити, що конкурентоспроможність підприємства є *відносною категорією*, тому, що оцінка відбувається лише якщо порівнювати з іншими суб'єктами ринку. Поняття має *динамічний характер*, тобто змінюється під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також залежить від здатності підприємства своєчасно адаптуватися до нових умов. [12, с. 36]

До основних чинників, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, належать:

- якість і ціна продукції, рівень її інноваційності;

- ефективність організації виробництва та використання ресурсів;
- рівень технологічного забезпечення і ступінь автоматизації процесів;
- маркетингова політика та здатність підприємства задовольняти потреби цільового ринку;
- фінансова стійкість і ліквідність;
- кадровий потенціал та корпоративна культура;
- імідж підприємства й рівень довіри з боку споживачів і партнерів.

У період воєнного стану зазначені чинники зазнають істотних змін. Зокрема, ускладнюється логістика постачання сировини, зростають енергетичні витрати, виникають ризики перебоїв у роботі постачальників і транспортних компаній. Це потребує від підприємств пошуку нових моделей управління конкурентоспроможністю — більш гнучких, адаптивних і орієнтованих на швидке прийняття управлінських рішень. [13, с. 233]

Таким чином, значення конкурентоспроможності полягає в тому, що вона виступає:

- основним індикатором ефективності діяльності підприємства;
- головним критерієм оцінки його стійкості в умовах ринку;
- фактором забезпечення економічної безпеки;
- базою для формування стратегічних напрямів розвитку. [14, с. 46]

Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє підприємству не лише виживати в умовах кризи, а й розвиватися, освоювати нові ринки, залучати інвестиції та зміцнювати свій імідж. У контексті воєнного стану вона стає детермінантою економічної стійкості, адже підприємства, здатні швидко адаптуватися до змін середовища, краще зберігають виробничі та фінансові ресурси, а отже — мають вищі шанси на подальше відновлення після завершення бойових дій.

Дослідження конкурентних переваг показує, що розширення діяльності в умовах управлінської невизначеності є складним, але надзвичайно важливим процесом. Для досягнення конкурентної переваги вітчизняним підприємствам необхідні значні ресурси, а також ефективні стратегічні рішення з боку керівництва. У межах даного дослідження наголошується, що конкурентоспроможність організації — це багатогранне поняття, яке відображає її здатність досягати високих результатів, забезпечувати переваги над конкурентами шляхом раціонального використання наявних ресурсів, виробництва та реалізації якісної продукції, а також отримання стабільних економічних вигод. [15, с. 295]

Отже, конкурентоспроможність — це інтегральна характеристика діяльності підприємства, що визначає його позицію на ринку, забезпечує стабільність у кризових умовах і створює основу для довгострокового розвитку. У подальших підрозділах буде розглянуто основні фактори, методи оцінювання конкурентоспроможності та особливості її формування в умовах воєнного стану, що дасть змогу розробити дієву стратегію для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна».

1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану

У сучасних умовах підприємства що функціонують переслідують значні ризики, які супроводжуються невизначеністю та постійними змінами зовнішнього середовища. Повномасштабна війна в Україні являється винятковим чинником дестабілізації економічної системи, що значною мірою сприяє відображенню на діяльності більшості суб'єктів господарювання. При таких умовах важливим фактором є виявлення та систематизація факторів, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, а також розробка адаптивних механізмів управління ними. [16, с. 203]

Широкий спектр факторів впливають на конкурентоспроможність підприємства, вони поділяються на **зовнішні (неконтрольовані)** та **внутрішні (контрольовані)**. Такий поділ є базовим у стратегічному менеджменті та дозволяє обґрунтовано визначати пріоритети розвитку.

Зовнішні фактори визначають умови, в яких функціонує підприємство, і не можуть бути безпосередньо змінені ним. В умовах воєнного стану вони зазнають істотних трансформацій. До основних зовнішніх факторів належать:

1. **Політичні та правові фактори.** Введення воєнного стану призвело до зміни нормативно-правової бази, посилення державного регулювання у сфері податків, обліку, логістики та експорту. Частина підприємств зіткнулася з потребою переоформлення договорів, зміною умов постачання та сертифікації продукції. Такі процеси безпосередньо впливають на стабільність господарської діяльності та формують ризики для збереження конкурентних позицій.

2. **Економічні фактори.** До них належать коливання валютних курсів, зростання інфляції, скорочення споживчого попиту, дефіцит інвестиційних ресурсів, порушення логістичних ланцюгів. У воєнний період більшість підприємств зіткнулися з падінням обсягів реалізації, нестачею обігових коштів, підвищенням собівартості продукції через зростання цін на паливо, енергоносії та сировину.

3. **Соціально-демографічні фактори.** Міграція населення, скорочення трудових ресурсів, втрата кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації та вимушеного виїзду за кордон суттєво знижують кадровий потенціал підприємств. Для будівельних і виробничих підприємств, таких як ТОВ «А-Бетон Україна», це означає підвищення навантаження на залишковий персонал і необхідність пошуку альтернативних форм зайнятості. [17, с. 369]

4. **Технологічні фактори.** Війна стимулює розвиток цифровізації, автоматизації процесів, дистанційного управління, проте водночас обмежує

можливості імпорту технологічного обладнання. Підприємства, які мають змогу впроваджувати сучасні технології, отримують суттєві конкурентні переваги, навіть у кризовий період.

5. Екологічні та безпекові фактори. Руйнування інфраструктури, загрози обстрілів, обмеження енергопостачання створюють додаткові ризики для стабільної діяльності. Підприємства вимушені враховувати витрати на заходи безпеки, резервне енергозабезпечення, страхування ризиків та відновлення виробництва у разі пошкоджень.

Зовнішні фактори формують середовище, в якому функціонує підприємство, і часто виступають ключовими детермінантами його конкурентної поведінки. У воєнних умовах вони переважно мають дестабілізуючий характер, однак гнучка стратегія управління дозволяє перетворювати частину викликів на нові можливості розвитку, наприклад, завдяки цифровим інноваціям або участі в програмах державної підтримки бізнесу. [18, с. 264]

Внутрішні фактори формуються всередині підприємства й залежать від ефективності його управління, організаційної структури та використання ресурсів. Основні внутрішні фактори конкурентоспроможності включають:

1. Виробничий потенціал. Стан основних засобів, рівень технічного оснащення, використання новітніх технологій визначають якість і собівартість продукції. Для ТОВ «А-Бетон Україна» важливим є оптимізація технологічних процесів і підвищення ефективності використання сировини.

2. Фінансові ресурси. Фінансова стійкість і платоспроможність підприємства є базовими передумовами його конкурентоспроможності. В умовах війни суттєвого значення набуває ефективне управління обіговими коштами, контроль витрат, пошук альтернативних джерел фінансування (державні програми підтримки, гранти, партнерські інвестиції).

3. Кадровий потенціал. Компетентність, професіоналізм та мотивація персоналу визначають здатність підприємства адаптуватися до змін

середовища. Сучасні тенденції вимагають підвищення кваліфікації працівників, впровадження гнучких форм зайнятості, розвитку корпоративної культури та лідерства. [19, с. 125]

4. **Організаційно-управлінські фактори.** До них належать ефективність структури управління, рівень стратегічного планування, швидкість прийняття рішень, ступінь автоматизації управлінських процесів. Підприємства, які впроваджують системи ERP, CRM, електронного документообігу, демонструють вищу ефективність навіть у кризових умовах.

5. **Маркетингова діяльність.** Знання потреб споживачів, грамотне позиціонування продукції, формування позитивного іміджу та клієнтоорієнтованість — ключові складові ринкової конкурентоспроможності. У період воєнного стану важливим є розвиток онлайн-продажів, цифрового маркетингу та підтримання лояльності клієнтів.

6. **Інноваційна активність.** Інновації стають рушієм виживання підприємства. Навіть невеликі інноваційні зміни (оновлення технологічного процесу, використання альтернативних матеріалів, цифрові рішення в логістиці) можуть забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Внутрішні фактори є основою конкурентного потенціалу підприємства, адже саме вони визначають його здатність ефективно реагувати на зміни середовища. Підвищення конкурентоспроможності можливе лише за умови гармонійного розвитку виробничого, фінансового, кадрового та управлінського потенціалів. [20, с. 34]

Військова агресія Росії проти України стала критичним чинником, який обумовив появу нової групи факторів, що впливають на діяльність підприємств. Вони поєднують у собі елементи зовнішнього середовища (державна політика, безпекові умови, макроекономічна ситуація) та внутрішньої адаптації підприємств (скорочення витрат, релокація, оптимізація виробництва).

У таких умовах зростає роль антикризового управління, стратегічного планування й цифрової трансформації, які дозволяють мінімізувати ризики, підтримувати стабільність та зберігати конкурентні переваги навіть у нестабільному економічному середовищі.

Окрему групу становлять *фактори воєнного впливу*, що безпосередньо впливають на діяльність підприємств:

- перебої у постачанні сировини та комплектуючих;
- втрата ринків збуту на тимчасово окупованих територіях;
- зниження інвестиційної привабливості регіонів;
- проблеми з логістикою та транспортуванням;
- підвищення ризиків для персоналу й виробничих об'єктів;
- необхідність релокації підприємств у безпечніші регіони. [21, с.

57]

Для підприємств будівельної галузі, зокрема для ТОВ «А-Бетон Україна», ці фактори стали визначальними у формуванні нових підходів до забезпечення конкурентоспроможності. Актуальним стає використання антикризових стратегій управління, орієнтованих на збереження виробничих потужностей, диверсифікацію постачальників, скорочення витрат та розширення клієнтської бази.

Отже, конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу зовнішніх, внутрішніх та воєнних факторів, які перебувають у тісній взаємодії між собою. Зовнішні чинники визначають умови функціонування підприємства, формуючи обмеження або можливості для його розвитку, тоді як внутрішні чинники відображають ефективність використання наявного потенціалу, організацію управління, рівень інноваційності та маркетингову активність. [22]

Воєнний стан створив нову економічну реальність, у якій традиційні ринкові механізми доповнилися факторами безпеки, мобільності, адаптивності та стійкості

до ризиків. Це вимагає від підприємств переходу від реактивного до стратегічного управління конкурентоспроможністю, що базується на глибокому аналізі середовища, прогнозуванні тенденцій та впровадженні сучасних інструментів управління.

Таким чином, усвідомлення впливу зазначених факторів є необхідною передумовою для розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, що й становить зміст наступного підрозділу. [23]

Не зважаючи на внутрішні і зовнішні чинники рівень конкурентоспроможності також формується під впливом різноманітних об'єктивних і суб'єктивних чинників, серед яких важливу роль відіграють професійна компетентність, стиль управління, організаційна структура, ефективність виробничих процесів та кадровий потенціал.

На основі викладеної інформації можна скласти таблицю заходів які можуть підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. Структуровані дані представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Стратегічні заходи управління підприємством з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності

Етап	Дія
Визначення майбутнього бізнесу компанії	Аналіз ринку та визначення стратегічних напрямів розвитку
Оцінка структури, динаміки та ефективності використання можливостей підприємства, його частки на ринку	Аналіз конкурентного середовища, виявлення сильних та слабких сторін компаній
Оцінка конкурентоспроможності підприємства	Визначення конкурентних переваг та слабкостей, оцінка рівня конкуренції на ринку
Недопущення встановлення демпінгових цін як засобу витіснення конкурентів із ринку	Розробка цінової стратегії, спрямованої на збереження вартості та якості товарів
Вибір стратегії та тактики підвищення конкурентоспроможності підприємства	Вибір оптимальної стратегії розвитку та розробка дієвих тактичних кроків

Продовження табл. 1.1

Здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виходячи з обраної стратегії та тактики	Реалізація плану дій, вдосконалення виробництва, впровадження нових технологій, підвищення якості тощо
Прогнозування та планування виробництва на підприємстві	Аналіз попиту та прогнозування виробничих потреб, розробка оптимального плану виробництва
Стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції, послуг для підприємства	Впровадження системи мотивації для підтримки високої якості та продуктивності

Представлена таблиця відображає поетапний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, який поєднує стратегічне планування, аналітичну оцінку, тактичні дії та мотиваційні механізми. Послідовне виконання наведених етапів дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, своєчасно реагувати на дії конкурентів і підвищувати власну ефективність. [24]

Завдяки системному аналізу ринку, оцінці сильних і слабких сторін, обґрунтованому вибору стратегії та впровадженню сучасних технологій забезпечується стійке зростання конкурентоспроможності. Важливою складовою цього процесу є формування дієвої системи мотивації персоналу, яка стимулює підвищення якості продукції та продуктивності праці. Таким чином, узгоджена реалізація зазначених заходів сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку та досягненню довгострокових конкурентних переваг. [25]

Конкурентоспроможність виступає ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, який потребує системного підходу до управління та цілеспрямованого формування конкурентних переваг. Комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів дає змогу зменшити рівень ризику та невизначеності у виробничо-збутовій діяльності, що забезпечує більш гнучке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню якості стратегічного планування, ефективності прогнозування та створює умови для сталого зростання конкурентоспроможності як підприємства, так і його продукції.

На основі аналізу факторів конкурентоспроможності розроблено стратегічні заходи, спрямовані на її підвищення в сучасних умовах. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є удосконалення методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства за окремими складовими, що дозволить підвищити точність аналітичних оцінок, ефективність управлінських рішень і забезпечити стійкий розвиток бізнесу в умовах зростаючої ринкової конкуренції. [26, с. 237]

1.3 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Не можливо ефективно управляти конкурентоспроможністю підприємства без її об'єктивного оцінювання. Виявити сильні та слабкі сторони підприємства, здійснити оцінку його позиції на ринку, а також визначити напрямки стратегічного розвитку, все це можна зробити за допомогою визначення рівня конкурентоспроможності. У сучасних умовах воєнного стану оцінювання конкурентоспроможності набуває особливого значення, оскільки забезпечує основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на збереження стабільності діяльності. [27, с. 12]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється за рахунок використання різних методичних підходів, через те, що є складною багатофакторною категорією. Науковці пропонують велику кількість методик, які можна умовно поділити на *три основні групи: аналітичні, порівняльні та інтегральні*.

Розпочнемо з дослідження сутності аналітичних методів, які базуються на використанні економічних показників та характеризують діяльність підприємства. *До основних належать:*

- Фінансові показники — рентабельність продажів, чистий прибуток, коефіцієнт ліквідності, оборотність активів, рівень фінансової стійкості. Вони дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів і

здатність підприємства забезпечувати прибутковість у конкурентному середовищі.

- Виробничі показники — рівень завантаження потужностей, собівартість продукції, коефіцієнт використання основних засобів, продуктивність праці.

- Маркетингові показники — частка ринку, динаміка обсягів реалізації, рівень задоволеності споживачів, сила бренду.

Аналітичний підхід має перевагу у простоті застосування та доступності інформаційної бази, проте не враховує якісних характеристик, таких як імідж підприємства чи рівень інноваційності. [28, с. 211]

Наступний методи про який варто зазначити це — порівняльні (бенчмаркінгові) методи. Принцип їхньої дії полягає у тому, що діяльність підприємства порівнюється з провідними конкурентами або середньогалузевими показниками. Основна мета — визначити, наскільки підприємство відстає або перевищує конкурентів за ключовими параметрами.

Найпоширенішими серед порівняльних методів є:

- ✓ Метод рейтингової оцінки конкурентоспроможності. Полягає у визначенні набору показників (наприклад, ціна, якість, сервіс, фінансова стабільність) і наданні їм вагомості. Після нормування показників розраховується зведений рейтинг підприємства.

- ✓ Метод бенчмаркінгу. Передбачає системне вивчення найкращих практик конкурентів або лідерів ринку з метою запозичення ефективних підходів. Цей метод особливо актуальний для підприємств будівельної галузі, де конкуренція ґрунтується на технологіях, якості продукції та швидкості виконання замовлень.

Порівняльні методи дають змогу визначити позицію підприємства на ринку та виявити напрями підвищення його конкурентних переваг. Однак для їх

ефективного застосування необхідна достовірна інформація про діяльність конкурентів, що не завжди можливо в умовах воєнного часу. [29, с. 54]

Останні методи про які я зазначу будуть інтегральні, вони дозволяють узагальнити декілька показників у єдиний індекс, який відображає рівень конкурентоспроможності підприємства у числовому виразі, а також, забезпечують комплексний підхід і часто використовуються у стратегічному аналізі.

Найбільш відомими серед них є:

✚ Метод інтегрального показника конкурентоспроможності (ІПК). Його сутність полягає в оцінці системи показників, кожному з яких присвоюється ваговий коефіцієнт залежно від важливості. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$I_k = \sum_{i=1}^n w_i * k_i ; \quad (1.1)$$

де I_k — інтегральний показник конкурентоспроможності, w_i — вагомість i -го показника, k_i — нормалізоване значення показника.

Значення I_k порівнюється з показниками основних конкурентів або середньогалузевими стандартами.

✚ SWOT-аналіз — поєднання кількісної та якісної оцінки, що дозволяє визначити сильні (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses) підприємства, а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Цей метод ефективно використовується на етапі розробки стратегії конкурентоспроможності.

✚ Метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation). Дозволяє оцінити стратегічне положення підприємства за чотирма критеріями: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища та привабливість галузі.

Перевагою інтегральних методів є їхня комплексність, можливість моделювання сценаріїв розвитку та прогнозування змін у рівні конкурентоспроможності. Недоліком — складність визначення вагових коефіцієнтів і суб'єктивність експертних оцінок. [30, с. 99]

Загальний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг можна узагальнити у вигляді алгоритму, поданого на рисунку 1.2. Запропонований алгоритм забезпечує послідовний аналіз ключових чинників конкурентоспроможності, дає змогу виявити переваги та недоліки діяльності підприємства, а також визначити його місце серед основних конкурентів. Використання такого підходу сприяє формуванню ефективних управлінських рішень і розробленню стратегій, спрямованих на підвищення конкурентних позицій та зміцнення стабільності підприємства на ринку.

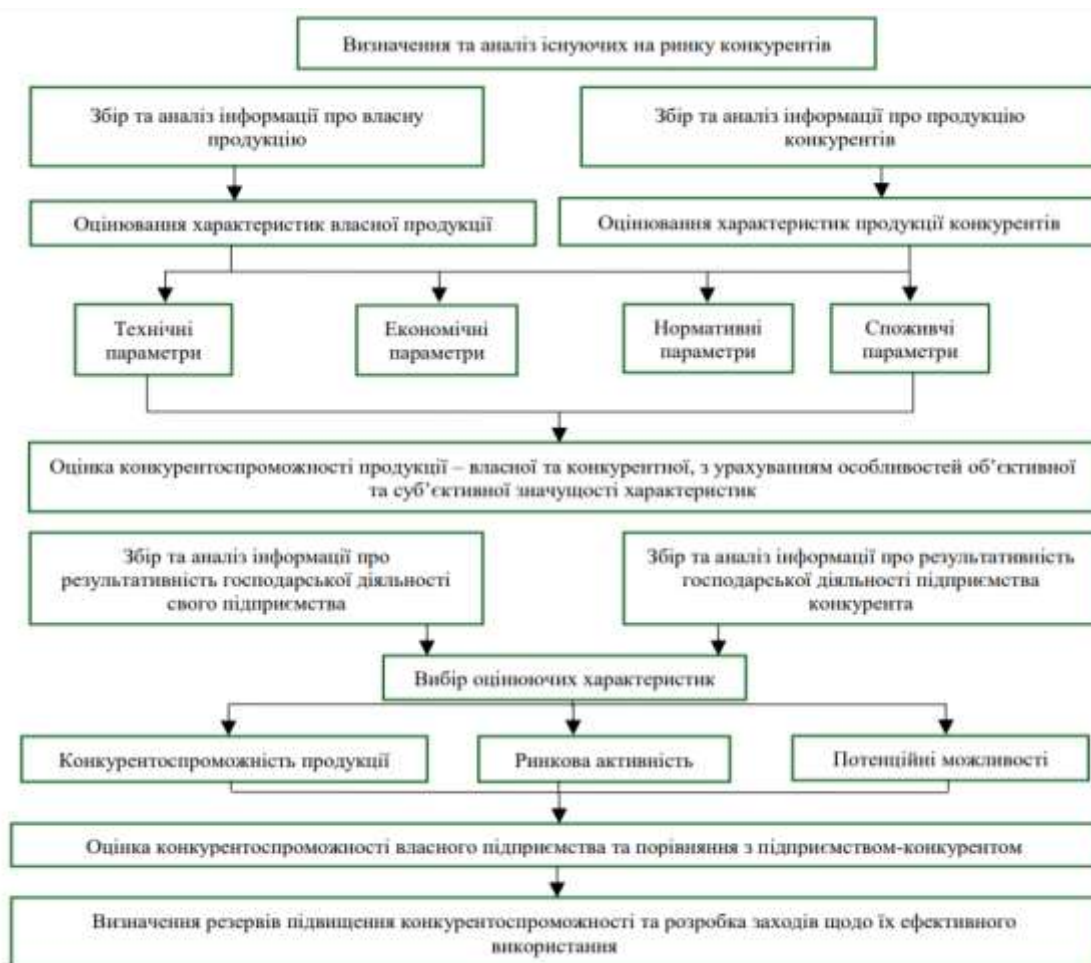


Рис. 1.2 – Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства

Перевага даної схеми полягає в тому, що вона всебічно враховує обрані показники та чинники впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. [31]

Комплексні методи оцінювання конкурентоспроможності спрямовані на дослідження всіх основних аспектів діяльності підприємства та вважаються найбільш ґрунтовними серед наявних підходів. Їхня основна перевага полягає в можливості отримання максимально точної й достовірної інформації про рівень конкурентоспроможності, сильні сторони підприємства та його проблемні зони. Завдяки цьому компанія може здійснити більш об'єктивний аналіз своїх ринкових позицій і на цій основі розробити ефективні заходи для підвищення конкурентних переваг. [32, с. 229]

Останніми роками спостерігається тенденція до поєднання кількісних і якісних підходів, використання цифрових технологій аналітики даних, а також застосування системного підходу на основі показників сталого розвитку. Поширеним стає використання інформаційних панелей (дашбордів), що дозволяють відстежувати ключові індикатори в реальному часі.

У контексті воєнного стану зростає значення динамічних показників, які відображають адаптивність підприємства, його гнучкість, здатність до швидкого відновлення виробництва та реагування на зміни ринку. Для ТОВ «А-Бетон Україна» це, зокрема, показники оперативності виконання замовлень, ефективності використання сировини та стабільності постачання. [33, с. 16]

Отже, оцінка рівня конкурентоспроможності є невід'ємним елементом стратегічного управління підприємством. Вона дозволяє комплексно оцінити його позиції на ринку, визначити напрями розвитку та виявити резерви підвищення ефективності. Найбільш обґрунтованим є використання комплексного підходу, який поєднує аналітичні, порівняльні та інтегральні методи, що дає змогу отримати повну картину конкурентного становища підприємства навіть в умовах воєнних обмежень. Результати такого оцінювання стануть основою для формування

подальших стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна».

1.4 Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності є складним і багаторівневим процесом, який передбачає розробку системи управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокових переваг підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Стратегія визначає напрям, цілі, ресурси та інструменти, необхідні для зміцнення позицій підприємства на ринку, а також для забезпечення його стійкого розвитку в умовах невизначеності, що особливо актуально у період воєнного стану. [34, с. 145]

Аналіз конкретних наукових праць дозволив мені узагальнити та впорядкувати основні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Результати представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Узагальнення та класифікація підходів до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації

Підхід	Інструментарій	Прибічник	Авторська концепція
Формальний	SWOT-аналіз, схема організації процесу планування стратегій, моделі поточного стану та розвитку зовнішнього середовища	І. Ансофф	Аналітичний підхід до формування стратегії розвитку організації, який варіюється залежно від ступеня турбулентності зовнішнього середовища
Позиційний	Схема систематизації цілей та намірів конкурентів, ланцюг цінностей, модель п'яти конкурентних сил Портера, модель конкурентного аналізу, модель проникнення на ринок	М. Портер	Процес створення стратегії базується на глибокому розумінні структури галузі та процесу її трансформації; підсумкова стратегія відображає позицію компанії на ринку
		А.А. Томсон, Дж. Стрікланд	Чотири підходи до процесу формування стратегії розвитку компанії, що пов'язані зі зміною таких елементів, як продукт, ринок,

Продовження табл. 1.2

			положення підприємства в галузі, технологія
		М.Х. Мексон	Формування стратегії розглядається як єдиний спосіб формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей
		Ж.-Ж. Ламбен	Розроблення стратегії базується на аналізі портфеля діяльності підприємства з урахуванням типології ринків
Стихийний	Навчальні та імітаційні моделі, куб Мінцберга	Г. Мінцберг	Формування або коригування стратегії є реакцією на зміни ринкових умов, що відбувається стихійно
Маркетинговий	Модель вибору стратегічних атак, матричний метод вибору стратегій	Ф. Котлер	Основою створення стратегії є результати комплексних маркетингових досліджень; стратегія визначається роллю компанії у конкурентній боротьбі
Підхід на основі теорії TQM	Бенчмаркінг порівняльний, бенчмаркінг процесний	Р. Каплан	Формування стратегій ґрунтується на системному та процесному підходах, орієнтованих на безперервний розвиток організації

Наведена таблиця демонструє, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства існують різні підходи до формування стратегії, кожен із яких має свої особливості, переваги та обмеження. Комплексне використання цих підходів дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати системний розвиток організації. Це дає змогу підприємству обґрунтовано визначати свої стратегічні цілі, розвивати сильні сторони та мінімізувати ризики, що сприяє зміцненню його позицій на ринку. [35]

На основі зазначених підходів можна виділити ключові **принципи**, яких слід дотримуватись при розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- Наукова обґрунтованість — стратегічні рішення мають базуватися на результатах глибокого аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.

- Системність — стратегія повинна враховувати взаємозв'язки між усіма елементами діяльності підприємства.
- Гнучкість — здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, технологічних і політичних умов.
- Реалістичність і ресурсна забезпеченість — цілі мають відповідати можливостям підприємства.
- Орієнтація на споживача — формування конкурентних переваг через максимальне задоволення потреб клієнтів.
- Інноваційність — постійний пошук нових технологічних і управлінських рішень.
- Стійкість і безпековість — врахування ризиків воєнного стану та забезпечення безперервності діяльності. [36, с. 59]

На основі зазначених підходів можна сформуванати такі етапи формування стратегії конкурентоспроможності :

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (SWOT, PEST, SPACE-аналізи).
2. Оцінка рівня конкурентоспроможності (інтегральні та порівняльні методи).
3. Визначення стратегічних цілей і пріоритетів розвитку.
4. Розробка стратегічних альтернатив (варіантів дій).
5. Вибір оптимальної стратегії залежно від ресурсів, можливостей і ризиків.
6. Реалізація стратегії через систему заходів, планів і програм.
7. Моніторинг і контроль результатів з метою коригування стратегії. [37, с. 87]

Отже, формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, що потребує системного підходу та інтеграції наукових методів управління.

Теоретичні підходи, запропоновані вітчизняними та зарубіжними науковцями, свідчать, що ефективна стратегія має спиратися на поєднання позиційного, ресурсного, інноваційного та маркетингового підходів, що забезпечує адаптацію підприємства до змін середовища. [38, с. 41]

В умовах воєнного стану стратегія конкурентоспроможності повинна бути не лише спрямована на досягнення економічних результатів, але й забезпечувати гнучкість, стійкість і безперервність діяльності. Саме така стратегія дозволить підприємству, зокрема ТОВ «А-Бетон Україна», не лише зберегти конкурентні позиції, а й створити основу для післявоєнного відновлення та розвитку.

Таким чином, в умовах високого ступеня турбулентності зовнішнього середовища та динамічного розвитку сценаріїв конкурентної боротьби на глобальному ринку формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації має базуватись на інтегрованому підході. [39, с. 48]

Інтегрований підхід передбачає взаємодію всіх зацікавлених в діяльності організації сторін (стейкхолдерів), а саме клієнтів, персоналу, посередників, партнерів та конкурентів. Такий підхід дасть змогу організації врахувати всі можливі напрями свого розвитку з огляду на стан галузі та місце, яке вона посідає в цій галузі в умовах динамізму внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Сучасна стратегія підвищення конкурентоспроможності організації повинна формуватися на основі досягнення балансу між усіма важливими групами інтересів його стейкхолдерів. Досягнення балансу цих інтересів є пріоритетним завданням керівництва підприємства. [40, с. 50]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «А-БЕТОН УКРАЇНА» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «А-Бетон Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «А-Бетон Україна» є сучасним українським виробничо-транспортним підприємством, що здійснює діяльність у сфері будівельних матеріалів. Компанія спеціалізується на постачанні та транспортуванні бетонних сумішей, а також на наданні комплексних логістичних послуг для потреб будівельної індустрії.

Підприємство функціонує на ринку понад десять років і за цей час зарекомендувало себе як надійний та стабільний постачальник якісної суміші для будівництва, організацій комунального господарства, приватних забудовників та інших споживачів.

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «А-Бетон Україна».

Організаційно-правова форма: ТОВ.

Місцезнаходження: Україна, 35360, Рівненська область, Рівненський район, село Велика Омеляна, вул. Присадибна, 9Б.

Керівник підприємства: Лящ Ярослав Іванович.

Рік створення: 2012.

Статутний капітал: 10 000 000 грн.

Форма власності: приватна (недержавна).

Основні види діяльності за КВЕД: 49.41 — Вантажний автомобільний транспорт; 46.73 — Оптова торгівля будівельними матеріалами; 23.61 — Виготовлення бетонних виробів для будівництва. [41]

Підприємство є платником ПДВ та податку на прибуток на загальних підставах, не має податкової заборгованості й дотримується чинного законодавства у сфері фінансової та господарської звітності. Це підтверджує високий рівень ділової репутації та добросовісність компанії як суб'єкта господарювання.

ТОВ «А-Бетон Україна» здійснює повний цикл виробничо-господарської діяльності, який охоплює закупівлю сировини, виготовлення продукції, логістику, збут і обслуговування клієнтів.

Компанія пропонує широкий спектр товарів та послуг, зокрема:

- виготовлення будівельних сумішей і розчинів;
- надання транспортних послуг для перевезення сипучих матеріалів;
- реалізацію щебеню, піску та супутніх матеріалів;
- логістичне забезпечення будівельних проєктів.

Реалізація продукції здійснюється як через систему прямих продажів будівельним компаніям, так і через мережу регіональних партнерів-дистриб'юторів, що дозволяє охоплювати значну частину ринку західного регіону України.

Підприємство активно співпрацює з великими будівельними фірмами, комунальними підприємствами, а також приватними забудовниками, забезпечуючи комплексний підхід — від виготовлення бетону до його доставки та заливання на об'єкті.

ТОВ «А-Бетон Україна» має розвинену матеріально-технічну інфраструктуру, яка відповідає сучасним технологічним вимогам.

Виробництво здійснюється на базі з автоматизованою системою дозування компонентів, що забезпечує стабільність фізико-механічних властивостей продукції.

До складу матеріально-технічної бази входять:

- власний автопарк (самоскиди, навантажувачі);
- спеціалізовані склади для зберігання цементу, щебеню, піску;
- лабораторія контролю якості сировини та готової продукції;
- допоміжне обладнання для транспортування й навантаження.

Завдяки високому рівню автоматизації виробничі процеси характеризуються мінімальними втратами ресурсів, чіткою дозованістю компонентів та високою точністю дотримання рецептур. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню собівартості продукції.

Компанія налагодила довгострокові партнерські відносини з українськими постачальниками цементу, щебеню, піску та хімічних добавок. Основними партнерами є ПрАТ «Дікергофф Цемент Україна», ПрАТ «Рівнещебень» та низка місцевих кар'єрів Рівненської області.

Наявність стабільної сировинної бази гарантує безперебійність виробництва та сталість якісних характеристик готової продукції.

Підприємство має кваліфікований персонал, який забезпечує ефективне функціонування всіх виробничих і управлінських процесів. У штаті працюють інженери-технологи, механіки, економісти, фахівці з логістики та маркетингу, які мають значний досвід у галузі.

Велика увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників та дотриманню норм охорони праці, що підвищує продуктивність і якість виробництва.

Основними споживачами продукції підприємства є будівельні компанії та підрядні організації регіонального рівня, а також підприємства, які займаються дорожнім і промисловим будівництвом.

Серед постійних клієнтів — великі забудовники Рівненської, Волинської та Хмельницької областей, а також органи місцевого самоврядування, які реалізують інфраструктурні проєкти.

Компанія підтримує тривалі партнерські відносини зі своїми клієнтами, надаючи знижки для постійних замовників, гнучкі умови оплати та швидку доставку продукції.

ТОВ «А-Бетон Україна» фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних коштів, що свідчить про стабільний фінансовий стан і ефективну політику управління ресурсами. Водночас у періоди підвищеного навантаження компанія залучає короткострокові банківські кредити, які спрямовуються на закупівлю сировини, технічне обслуговування обладнання та розширення транспортного парку.

Воєнні події на території України створили складні умови для функціонування підприємств будівельної галузі. ТОВ «А-Бетон Україна» також зіткнулося з низкою проблем: порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості енергоносіїв, дефіцит окремих видів сировини, труднощі з кадрами та тимчасове зниження попиту на бетонну продукцію.

Для мінімізації негативних наслідків підприємство запровадило низку антикризових управлінських заходів, зокрема:

- налагодження співпраці з локальними постачальниками для скорочення логістичних витрат;
- оптимізацію маршрутів транспортування;
- запровадження системи моніторингу енергоспоживання;

- поступовий перехід на цифрові форми управління виробництвом і обліком;
- активізацію маркетингової діяльності на регіональному рівні.

Такі дії дали змогу підприємству зберегти виробничу стабільність і навіть розширити клієнтську базу в умовах обмеженого ринку.

Окрім виробництва та реалізації продукції на внутрішньому ринку, ТОВ «А-Бетон Україна» активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, що є одним із ключових напрямів підвищення його конкурентоспроможності. Завдяки високій якості продукції, відповідності міжнародним стандартам і стабільності поставок підприємство успішно здійснює експорт бетонних виробів і будівельних матеріалів до країн Європейського Союзу, зокрема до Польщі, Румунії, Словаччини та Угорщини.

Експортна політика компанії спрямована на диверсифікацію ринків збуту, мінімізацію залежності від внутрішньої економічної ситуації та забезпечення сталих валютних надходжень.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства включає:

- реалізацію сухих сумішей та напівфабрикатів для будівельних компаній ЄС;
- надання логістичних послуг для транспортування продукції на експортних маршрутах.

Для здійснення експортних операцій ТОВ «А-Бетон Україна» має усі необхідні дозвільні документи, сертифікати якості та відповідності, які визнаються міжнародними партнерами.

Продукція підприємства проходить сертифікацію за вимогами стандартів ЄС, зокрема EN 206-1 «Concrete — Specification, Performance, Production and Conformity».

Особливу увагу компанія приділяє міжнародним стандартам екологічної безпеки, використовуючи сировину з низьким вмістом шкідливих домішок, що підвищує її конкурентоспроможність на європейському ринку.

Важливим фактором розвитку зовнішньоекономічної діяльності є власна логістична інфраструктура. Підприємство має сучасний автопарк і розвинену систему транспортної кооперації з польськими та словацькими партнерами, що дозволяє забезпечувати безперебійне постачання продукції за кордон у стислі терміни.

Попри складні умови воєнного стану, компанія зберегла експортні контракти та навіть розширила співпрацю з іноземними контрагентами, зокрема з будівельними фірмами південно-східної Польщі. Це стало можливим завдяки гнучкій політиці ціноутворення, високій якості продукції та відповідальному ставленню до виконання зобов'язань.

Експортна діяльність позитивно впливає на фінансові результати підприємства, забезпечуючи надходження іноземної валюти, що частково компенсує ризики, пов'язані з коливаннями внутрішнього ринку. Крім того, вона сприяє впровадженню європейських стандартів управління якістю, що підвищує репутацію ТОВ «А-Бетон Україна» як надійного партнера.

Таким чином, ТОВ «А-Бетон Україна» — це конкурентоспроможне, технологічно розвинене підприємство, що поєднує виробничу, логістичну та зовнішньоекономічну діяльність.

Компанія має потужну матеріально-технічну базу, сучасне обладнання, кваліфікований персонал, налагоджену систему постачання та збуту, а також стійкі партнерські відносини як в Україні, так і за її межами.

Розвиток експортного напрямку дозволяє підприємству не лише розширювати географію збуту, але й підвищувати свою фінансову стійкість, залучати іноземних

партнерів, адаптувати технологічні процеси до міжнародних вимог. Це створює міцну основу для подальшого стратегічного підвищення конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна» навіть в умовах воєнного стану та глобальної економічної нестабільності.

2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

Важливою складовою санаційного аудиту є аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства з метою перевірки відповідності фактичних результатів тим показникам, які передбачені у плані санації. У ході цього аналізу визначаються сильні та слабкі сторони виробничої діяльності підприємства, що дозволяє розробити рекомендації щодо використання наявних переваг або усунення недоліків. [42]

Аналіз виробничо-господарської діяльності (ВГД) підприємства являє собою процес оцінки його ефективності, що включає вивчення фінансових показників, таких як виручка, прибуток, рентабельність і ліквідність, а також оцінку використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Основна мета цього аналізу — виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначити резерви для підвищення результативності та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. [43]

Під час дослідження виробничо-господарської діяльності аудитор здійснює такі основні дії: вивчає загальну виробничу структуру підприємства; оцінює рівень технологічного забезпечення виробництва; аналізує витрати на виробничий процес; досліджує динаміку основних фондів та амортизаційних відрахувань; оцінює показники продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів. [44]

Розвиток підприємства в сучасних умовах вимагає постійного моніторингу ефективності його виробничо-господарської діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для

оцінювання результативності діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» проведено аналіз основних економічних показників за період 2022–2024 років, для цього використовуються базові техніко-економічні показники.

Техніко-економічні показники — це система кількісних вимірників, що відображає рівень розвитку матеріально-виробничої бази підприємства та ефективність використання його ресурсів. Ці показники слугують основою під час розроблення техніко-промислово-фінансового плану підприємства та встановлення прогресивних техніко-економічних норм і нормативів [45].

Техніко-економічні показники застосовуються для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів; є основою при розробці техпромфінплану підприємства, встановлення прогресивних техніко-економічних норм і нормативів. Є техніко-економічні показники загальні (єдині) для всіх підприємств і галузей і специфічні, що відображають особливості окремих галузей. Техніко-економічний аналіз виконують економісти, інженерно-технічні працівники, робітники та органи управління за даними оперативної і періодичної звітності. Його метою є оцінка господарської діяльності, виявлення причинних взаємозв'язків і взаємодії різних факторів техніки та економіки, резервів виробництва, опрацювання заходів для раціоналізації використання ресурсів.

Розрізняють загальні (універсальні) показники, що використовуються для всіх підприємств і галузей, та специфічні, які враховують особливості окремих сфер діяльності [46, с. 108]. Для визначення техніко-економічного рівня виробництва та продукції застосовується система узагальнених показників. З метою оцінки поточного стану досліджуваного підприємства доцільно проаналізувати динаміку техніко-економічних показників, що дозволяє виявити напрями розвитку, визначити досягнення та проблемні аспекти його діяльності. [47]

Аналіз охоплює п'ятирічний період, а його результати подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» за 2022-2024 рр.

Назва показника	2020 рік	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абсолютне відхилення			
		Абс.зн.	Тр, %	Абс.зн.	Тр, %	Абс.зн.	Тр, %	Абс.зн.	Тр, %				
										2021-2020	2022 - 2021	2023-2022	2023-2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Товарооборот (обсяг виробництва, наданих послуг, виконаних робіт), тис.грн.	17777,3	50134	182,01	33959,1	-32,26	73323,4	46,25	78801,9	7,47	32356,7	-16174,9	39364,3	5478,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	4626,1	7744,85	67,42	11065,2	42,87	43578,8	462,68	23693,2	-45,63	3118,75	3320,35	32513,6	-19885,6
Фондовіддача, грн./грн.	3,07	5,82	89,34	2,90	-50,27	1,41	-75,76	3,33	135,88	2,75	-2,93	-1,48	1,92
Фондоємність, грн./грн.	0,26	0,15	-40,63	0,33	110,92	0,59	284,73	0,30	-49,04	-0,11	0,17	0,27	-0,29
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, всього	17	21	23,53	26	23,81	38	80,95	38	-	4	5	12	0
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис.грн.	1045,724	2387,333	128,29	1306,119	-45,29	1929,56	47,73	2073,73	7,47	1341,61	-1081,21	623,44	144,17

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Фонд оплати праці, тис.грн.	790,1	1593,9	101,73	1581,4	-0,78	3419,4	116,28	6824,25	99,57	803,8	-12,5	1838	3404,85
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	3873,039	6325	63,31	5068,59	-19,86	7498,68	47,94	14960	98,70	2451,961	-1256,41	2430,09	7461,32
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	14223,6	45086,4	216,98	32034,3	-28,95	61495	91,97	70299,4	14,32	30862,8	-13052,1	29460,7	8804,4
Операційні витрати, тис. грн.	3705,5	6868	85,35	5779	-15,86	12376,4	114,16	11040,6	-10,79	3162,5	-1089	6597,4	-1335,8
Витрати обігу, тис.грн.	14223,6	45086,4	216,98	32034,3	-28,95	61495	91,97	70299,4	14,32	30862,8	-13052,1	29460,7	8804,4
Операційний прибуток, тис. грн.	364,7	624	71,1	88	-85,90	599,6	581,36	613,1	2,25	259,3	-536	511,6	13,5
Чистий прибуток, тис.грн.	847,9	1210,4	42,75	87,2	-92,80	5231,8	5899,77	3400	-35,01	362,5	-1123,2	5144,6	-1831,8
Рентабельність продажу, %	4,77	2,41	-49,38	0,26	-89,36	7,14	2680,59	4,31	-39,57	-2,36	-2,16	6,88	-2,83
Рентабельність продажу за операційним прибутком, %	1,99	1,19	-40,20	0,23	-80,67	0,81	252,17	0,75	-7,41	-0,8	-0,96	0,58	0,06

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 роках характеризується певною нестабільністю, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. Товарооборот підприємства мав коливний характер: після значного зростання у 2021 році відбулося падіння у 2022 році, проте у 2023–2024 роках спостерігається позитивна динаміка, що свідчить про відновлення частини ринкових позицій.

Середньорічна вартість основних засобів збільшилась найбільше у 2022 році майже у п'ять разів, проте у 2024 році зафіксовано суттєве зниження, а показники фондоддачі та фондоємності демонструють нестабільність, що вказує на коливання ефективності використання ресурсів, що безпосередньо впливає на конкурентні переваги підприємства.

Чисельність працівників зросла у 2022 році вдвічі порівняно з 2020 роком і залишалася стабільною у 2023–2024 роках. Продуктивність праці одного працівника зросла у 2021 році, але у 2022 році різко знизилася, що свідчить про внутрішні проблеми в організації праці або зміну обсягів виробництва, що може обмежувати здатність підприємства швидко реагувати на ринкові виклики. Коливання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати можуть впливати на мотивацію персоналу, що також позначається на конкурентоспроможності.

Собівартість реалізованої продукції загалом зростала, хоча витрати на 1 грн продукції змінювалися незначно, що вказує на потенціал для оптимізації витрат та підвищення рентабельності. Фінансові результати підприємства демонструють значні коливання прибутку: різке зростання у 2022 році було змінено суттєвим падінням у 2023 році. Рентабельність продажу мала тенденцію до зниження у 2020–2022 роках, але у 2022 році досягла високого рівня, після чого знову знизилася. Найвища рентабельність за операційним прибутком спостерігалася у 2020 році (1,99%), а подальші роки характеризувалися коливаннями прибутку, що вказує на зростання витрат і потребу в оптимізації операційної діяльності.

Таким чином, конкурентоспроможність ТОВ «А-Бетон Україна» протягом аналізованого періоду була обмежена нестабільністю фінансових та виробничих показників, коливанням витрат і продуктивності праці. Для її підвищення необхідно зосередитися на підвищенні ефективності використання основних засобів, стабілізації витрат, оптимізації чисельності та продуктивності персоналу. Для більш глибокого розуміння поточного рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно провести детальний аналіз сучасного фінансового стану ТОВ «А-Бетон Україна».

2.3 Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (виробничого, фінансового, трудового, маркетингового)

Сукупність різноманітних потенціалів : виробничого, фінансового, трудового та маркетингового, є основою для формування конкурентоспроможності підприємства. Їх комплексна оцінка дає змогу визначити сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, а також виявити чинники, які найбільше впливають на рівень його ринкових переваг. [48, с. 21]

В умовах не стабільного зовнішнього середовища, тобто, війни, роль внутрішнього потенціалу підприємства зростає, оскільки зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності, порушенням логістичних ланцюгів і коливанням вартості ресурсів. Саме тому оцінка потенціалу підприємства є необхідною основою для розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності. [49, с. 74]

Для аналізу конкурентоспроможності потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» використано систему показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства:

- виробничий потенціал — характеризується рівнем використання виробничих потужностей, фондівіддачею, матеріаломісткістю, енергомісткістю та коефіцієнтом оновлення основних засобів;

- фінансовий потенціал — відображає ефективність використання капіталу, рівень рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості;
- трудовий потенціал — визначається продуктивністю праці, фондоозброєністю, динамікою чисельності персоналу та середньою заробітною платою;
- маркетинговий потенціал — оцінюється за обсягом реалізації продукції, часткою експорту, рівнем диверсифікації ринків збуту та клієнтської бази. [50]

Ключовими показниками які будуть слугувати індикаторами конкурентоспроможності виробничого потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» є фондоддачі, енергомісткості, матеріаломісткості, рівня використання потужностей, оновлення основних засобів, а також експортна активність. Їх динаміка за 2020–2024 роки представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки конкурентоспроможності виробничого потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 рр.

Показник	Рік					Відхилення			
	2020	2021	2022	2023	2024	20/21	21/22	22/23	23/24
Енергомісткість	0,08	0,09	0,10	0,08	0,08	12,40	15,38	-27,7	2,89
Фондовіддача, грн/грн	3,07	5,82	2,90	1,41	1,92	89,58	-50,2	-51,4	9537
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1045,7	2387,3	1306,1	1929,6	2073,7	128,29	-45,3	47,73	7,47
Фондоозброєність, тис. грн/особу	272,1	368,8	425,6	747,2	696,8	35,53	15,4	75,58	-87,1
Рівень використання потужностей, %	77,8	84,9	78,0	84,2	86,9	9,09	-8,1	7,93	3,27
Коефіцієнт оновлення ОЗ, %	0,93	0,55	0,29	1,07	1,20	-40,30	-47,7	269	-
Матеріаломісткість, грн/грн	0,80	0,90	1,19	0,94	0,90	12,40	32,6	-20,9	-4,87
Частка продукції експортного призначення, %	3,5	7,6	12,8	18,0	21,4	117,14	68,4	40,63	18,89

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентоздатності показників виробничого потенціалу
ТОВ «А-Бетон Україна»

Показник	Оцінка тенденції конкурентоспроможності
Енергомісткість	Стабільна, позитивна тенденція
Фондовіддача, грн/грн	Низька, потребує підвищення
Продуктивність праці, тис. грн/особу	Висока, позитивна динаміка
Фондоозброєність, тис. грн/особу	Висока, відповідає сучасному рівню
Рівень використання потужностей, %	Високий рівень ефективності
Коефіцієнт оновлення ОЗ, %	Низький, потребує інвестицій
Матеріаломісткість, грн/грн	Середня, тенденція до покращення
Частка продукції експортного призначення, %	Висока, стабільне зростання

За результатами аналізу видно, що ТОВ «А-Бетон Україна» демонструє загальне зростання трудового та маркетингового потенціалу. Продуктивність праці збільшилася майже вдвічі порівняно з 2020 роком, що свідчить про покращення організації праці та підвищення ефективності використання персоналу.

Фондовіддача за аналізований період мала нестабільну динаміку: після зростання у 2021 році (5,82 грн/грн) спостерігалось різке зниження до 1,92 грн/грн у 2024 році. Це пояснюється скороченням обсягу власних основних засобів у зв'язку з переходом на модель аутсорсингу бетонного виробництва та зростанням частки логістичних послуг.

Матеріаломісткість коливалася від 0,80 до 1,19 грн/грн, що свідчить про значний вплив вартості сировини (щебеню, піску, цементу) на собівартість продукції. У 2024 році показник стабілізувався на рівні 0,90 грн/грн завдяки укладенню довгострокових контрактів із кар'єрами-постачальниками.

Рівень енергомісткості залишався стабільним (0,08–0,10 грн/грн), що свідчить про раціональне використання енергоресурсів та оптимізацію транспортування.

Поступове зростання рівня використання потужностей (до 86,9 %) свідчить про ефективне завантаження підрядних виробничих ресурсів. Особливо

позитивним є підвищення частки експортної продукції до 21,4 %, що підтверджує вихід компанії на нові ринки збуту (зокрема, Польща та Словаччина).

Від фінансового потенціалу залежать шляхи подальшого розвитку підприємства, також, його можливості в майбутньому, до цієї ж залежності можна включити подальший розвиток та виконання своїх зобов'язань. Представлений потенціал відображає не лише наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів для забезпечення стабільної господарської діяльності, а й ефективність управління цими ресурсами. Запорукою успішного функціонування бізнесу на ринку є сильний та стабільний фінансовий потенціал. [51, с. 137]

Одним із основних та важливих показників є – рівень фінансового потенціалу, він вказує на те, що підприємству доцільно здійснювати інвестиції та оцінку ризиків при наданні кредитів. Отож, надзвичайно важливим завданням є вибір відповідного інструментарію для оцінювання фінансового потенціалу, що дозволить виявити внутрішні та зовнішні можливості підприємства, а також визначити приховані резерви підвищення ефективності його діяльності. [52, с. 146]

Для оцінки фінансового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» розраховано систему ключових коефіцієнтів за 2020–2024 роки, що відображають фінансову незалежність, ліквідність, прибутковість і ефективність використання активів підприємства. Дані систематизовані в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 рр.

Показник	Рік					Відхилення, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	20/21	21/22	22/23	23/24
Коефіцієнт автономії	0,93	0,85	0,94	0,95	0,79	-8,60	10,59	1,06	-16,84
Коефіцієнт покриття	9,5	5,94	12,36	15,89	3,08	-37,47	108,08	28,56	-80,62
Швидка ліквідність	9,4	5,92	12,32	15,85	3,07	-37,02	108,11	28,65	-80,63

Продовження табл. 2.4

Абсолютна ліквідність	1,38	0,58	1,6	0,77	0,21	-57,97	175,86	-51,88	-72,73
Рентабельність активів, %	15,78	52,84	51,85	17,5	27,58	234,85	-1,87	-66,25	57,60
Рентабельність власного капіталу, %	16,89	62,29	55,22	18,36	34,89	268,80	-11,35	-66,75	90,03
Оборотність активів (разів)	0,46	0,88	0,96	0,35	0,31	91,30	9,09	-63,54	-11,43
Частка заборгованості	0,07	0,15	0,61	0,47	0,21	114,29	306,67	-22,95	-55,32
Забезпечення боргів	14,25	5,59	1,53	2,03	3,77	-60,77	-72,63	32,68	85,71

Результати фінансового аналізу показують, що у 2020–2021 рр. ТОВ «А-Бетон Україна» мало надлишковий рівень ліквідності — це свідчило про значні залишки оборотних коштів і достатній запас фінансової стійкості. Однак у 2022 році, під впливом воєнних подій, спостерігалось погіршення платоспроможності та різке коливання показників ліквідності. Після цього у 2023–2024 рр. підприємство поступово стабілізувало діяльність, але коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності все ще залишаються нижчими за оптимальні, що свідчить про потребу в підвищенні ефективності управління оборотним капіталом. [53, с. 242]

Рентабельність активів і власного капіталу мають нестабільну, але позитивну тенденцію: після падіння у 2023 році показники знову зросли у 2024-му. Це говорить про відновлення прибутковості бізнесу завдяки зростанню обсягів виробництва та експорту бетонних виробів.

Частка заборгованості у 2022 році була критично високою (0,61), але в подальшому підприємству вдалося скоротити боргове навантаження та збільшити частку власного капіталу у структурі фінансування. Оборотно́ість активів знижується, що вказує на необхідність оптимізації використання активів і прискорення обігу капіталу.

Можна зробити такі висновки, таблиця 2.4 свідчить, що присутня висока рентабельність власного капіталу (до 35 % у 2024 р.), поступово скорочується боргове навантаження, стабілізується платоспроможність після 2022 року, а також, присутня позитивна динаміка відновлення фінансових результатів. Незважаючи на всі позитивні тенденції, в таблиці також присутня нестабільна ліквідність і коливання коефіцієнтів покриття, зниження оборотності активів та поступове зменшення фінансової автономії.

Якщо підсумувати усі отримані дані, то фінансовий потенціал ТОВ «А-Бетон Україна» можна оцінити як середній, із позитивною тенденцією до зростання конкурентоспроможності, бо підприємство демонструє відновлення прибутковості, але потребує вдосконалення системи управління оборотними активами та посилення фінансової стійкості шляхом диверсифікації джерел фінансування. [54, с. 202]

На основі, представлених в таблиці 2.4, даних, можна сформувати таблицю в якій буде відображена оцінка рівня конкурентоздатності фінансового потенціалу досліджуваного підприємства на основі 2024 року. Результат в таблиці 2.6.

Умовна шкала оцінювання наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Шкала оцінювання

Бал	Інтерпретація рівня конкурентоспроможності
1	Дуже низький рівень (кризовий стан)
2	Низький рівень (наявні значні ризики)
3	Середній рівень (потрібні коригувальні дії)
4	Вище середнього (стабільний стан)
5	Високий рівень (сильна конкурентна позиція)

Таблиця 2.5 – Оцінка рівня конкурентоспроможності фінансового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» на основі 2024 року

Показник	Орієнтовне нормативне значення	Фактичне значення (2024 р.)	Відхилення від норми	Оцінка (1–5)	Рівень конкурентоспроможності	Характеристика
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,79	+0,29	5	Високий	Підприємство фінансово незалежне від зовнішніх джерел
Коефіцієнт покриття	1,5–2,5	3,08	+0,58	4	Високий	Достатній рівень забезпечення зобов'язань оборотними активами
Швидка ліквідність	$\geq 1,0$	3,07	+2,07	5	Високий	Висока короткострокова платоспроможність
Абсолютна ліквідність	0,2–0,3	0,21	У нормі	4	Середній	Оптимальний рівень грошових коштів
Рентабельність активів (ROA), %	$\geq 5 \%$	27,58	+22,58	5	Високий	Висока ефективність використання активів
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$\geq 10 \%$	34,89	+24,89	5	Високий	Сильна сторона підприємства, ефективне управління капіталом
Оборотність активів, рази	≥ 1	0,31	–0,69	2	Низький	Слабке використання активів, необхідна оптимізація
Частка заборгованості	$\leq 0,5$	0,21	–0,29	5	Високий	Помірний рівень ризику, стабільна структура капіталу
Забезпечення боргів	≥ 1	3,77	+2,77	5	Високий	Висока здатність покривати зобов'язання власним капіталом

Після проведеного аналізу доцільно відобразити розрахунок інтегральної оцінки :

$$I_{\text{фп}} = (5+4+5+4+5+5+2+5+5) / 9 = 4,44 ; \quad (2.1)$$

Отже, інтегральний показник конкурентоспроможності фінансового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» становить 4,44 бала із 5 можливих, що свідчить про високий рівень фінансової конкурентоспроможності підприємства.

За результатами комплексної оцінки, фінансовий потенціал підприємства можна охарактеризувати високою автономією, прибутковістю та кредитоспроможністю, ТОВ «А-Бетон Україна» має стійке фінансове становище, однак показник оборотності активів свідчить про певну інерційність використання ресурсів. [55, с.261]

Загалом підприємство демонструє високу конкурентоспроможність на ринку, що забезпечує йому можливість ефективно функціонувати навіть в умовах воєнного стану.

Однією з ключових умов ефективного функціонування будь-якого підприємства є раціональне використання трудового потенціалу, який виступає одним із головних стратегічних чинників досягнення його цілей. Рівень кваліфікації, професіоналізму та інших якісних характеристик працівників безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг підприємства, а відтак — на конкурентоспроможність окремих галузей і економіки країни загалом. Тому важливо розглядати у взаємозв'язку такі категорії, як «конкурентоспроможність робочої сили», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність держави». [56]

Трудовий потенціал — це сукупність трудових можливостей працівників, що оцінюються за кількісними та якісними показниками. Іншими словами, при його визначенні враховуються такі фактори, як вік, стать, рівень освіти, професійні навички, стан здоров'я, досвід роботи тощо. Цей аспект має важливе значення, оскільки саме трудовий потенціал визначає ефективність і темпи діяльності підприємства. [57]

Для оцінки конкурентоспроможності трудового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» використано показники, що характеризують чисельність працівників, продуктивність праці, рівень оплати, фондоозброєність та ефективність використання персоналу. Вихідні дані наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники оцінки трудового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 рр.

Показники	Роки (періоди)					Відхилення, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	20/21	21/22	22/23	23/24
Товарообіг тис. грн.	17777,3	50134,0	33959,1	73323,4	78801,9	182,0	-32,3	115,9	7,5
Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	790,1	1593,9	1581,4	3419,4	6824,3	101,7	-0,8	116,2	99,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	17,0	21,0	26,0	38,0	38,0	23,5	23,8	46,2	0,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	3873,0	6325,0	5068,6	7498,7	14960,0	63,3	-19,9	47,9	99,5
Продуктивність праці (Пп), грн	1045,7	2387,3	1306,1	1929,6	2073,7	128,3	-45,3	47,7	7,5
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	272,1	368,8	425,6	747,2	696,8	35,5	15,4	75,6	-6,7
Рівень плинності кадрів, %	8,2	7,4	9,5	6,8	5,9	-9,8	28,4	-28,4	-13,2
Частка висококваліфікованих працівників, %	48,0	51,0	53,0	58,0	60,0	6,3	3,9	9,4	3,4
Коефіцієнт використання робочого часу	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	3,4	-5,5	8,1	1,1
Приріст продуктивності праці за рахунок зміни фондоозброєності, тис. грн	-	25,2	8,8	104,8	-252,2	-	-65,1	1093,3	-340,7
Приріст продуктивності праці за рахунок фондovіддачі, тис. грн	-	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-195,8	-87,0	-73,3
Прибуток на одного працівника, грн.	49,9	57,6	3,4	137,7	89,5	15,6	-94,2	4009,9	-35,0

Продовження табл. 2.6

Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислововиробничого персоналу, тис. грн	-	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-44,7	338,1	-100,0
Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислововиробничого персоналу, тис. грн	-	63,9	-41,6	16,4	3,8	-	-165,1	-139,5	-76,9

За результатами аналізу динаміки показників трудового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» за 2020–2024 роки встановлено, що підприємство характеризується стійким зростанням ефективності використання трудових ресурсів. Збільшення чисельності персоналу, підвищення середньої заробітної плати, зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів свідчать про покращення кадрової політики і формування стабільного трудового колективу.

Завдяки зростанню рівня кваліфікації працівників і посиленню мотиваційних чинників, підприємство забезпечує високий рівень результативності праці, що позитивно впливає на його ринкову позицію. Підприємство має достатній кадровий потенціал для подальшого розвитку, впровадження інновацій та розширення обсягів виробництва.

Отже, трудовий потенціал ТОВ «А-Бетон Україна» можна оцінити як високий, а рівень його конкурентоспроможності — вище середнього, із чіткою тенденцією до зростання. Наявний кадровий потенціал забезпечує підприємству стабільність, професійну гнучкість і здатність ефективно функціонувати в умовах воєнного стану та економічної невизначеності.

В умовах сучасного ринкового середовища українські підприємства мають постійно підтримувати й зміцнювати свої конкурентні позиції. Важливу роль у досягненні цієї мети відіграє дослідження та формування маркетингового потенціалу підприємства. [58]

Для ефективного виконання цього завдання необхідно обрати відповідний аналітичний інструментарій, який дозволить оцінити поточний стан маркетингової діяльності, рівень використання наявного потенціалу, виявити нереалізовані можливості та визначити напрями їх подальшої реалізації.

Таким інструментом виступає діагностика маркетингового потенціалу підприємства. Під цим поняттям розуміється застосування маркетингових методів і засобів для комплексного аналізу складових маркетингового потенціалу, оцінки ступеня його використання, виявлення прихованих резервів і можливостей, визначення їхньої привабливості та розроблення заходів щодо активізації маркетингової діяльності підприємства. [59]

Ефективна маркетингова діяльність дозволяє зберігати клієнтів, адаптувати асортимент продукції до потреб ринку, розвивати експорт і підтримувати стабільний рівень продажів.

Для підприємства ТОВ «А-Бетон Україна», яке працює у сфері виробництва та постачання бетону і бетонних виробів, маркетинговий потенціал є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності, адже він визначає здатність підприємства утримувати свої позиції серед численних виробників будівельних матеріалів. [60, с. 351]

Показники які будуть відображати оцінку конкурентної позиції маркетингового потенціалу відображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні показники оцінки маркетингового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 рр.

Показник	Рік					Відхилення 20/24, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	20/21	21/22	22/23	23/24
Обсяг реалізованої продукції (виручка), тис. грн	17777,3	50134	33959,1	73323,4	78802	182	-32,3	115,9	7,5
Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %	3,5	7,6	12,8	18	21,4	117,1	68,4	40,6	18,9
Кількість постійних клієнтів, од.	45	57	62	74	82	26,7	8,8	19,4	10,8
Рівень виконання контрактних зобов'язань, %	92	95	90	96	97	3,3	-5,3	6,7	1,0
Рівень задоволеності споживачів, %	85	88	84	90	93	3,5	-4,5	7,1	3,3
Витрати на маркетинг у структурі доходу, %	1,8	2,1	2,4	3	3,2	16,7	14,3	25,0	6,7
Рівень диверсифікації ринків збуту (коеф.)	0,42	0,53	0,61	0,68	0,74	26,2	15,1	11,5	8,8
Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate), %	83	85	79	87	90	2,4	-7,1	10,1	3,4
Коефіцієнт маркетингової ефективності	4,2	4,7	3,9	5,6	5,9	11,9	-17,0	43,6	5,4

Аналіз динаміки показників маркетингового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» за 2020–2024 роки свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства на ринку будівельних матеріалів України та підвищення його конкурентоспроможності. Незважаючи на складну економічну ситуацію, спричинену воєнним станом, підприємству вдалося забезпечити стійке зростання

обсягів реалізації продукції, підвищення ефективності маркетингових заходів і розширення ринків збуту.

Упродовж аналізованого періоду обсяг реалізованої продукції зріс більш ніж у 4,4 раза — з 17,8 млн грн у 2020 р. до 78,8 млн грн у 2024 р. Найвищі темпи зростання спостерігалися у 2021 році (понад 180 %), що зумовлено збільшенням попиту на бетонну продукцію та розвитком логістичних послуг підприємства. У наступні роки відбулося певне коливання темпів приросту, однак загальна динаміка залишається позитивною, що свідчить про стійкість маркетингової політики.

Особливо важливим показником розвитку підприємства є зростання частки експорту в загальному обсязі реалізації — із 3,5 % у 2020 р. до 21,4 % у 2024 р. (+511,4 %). Це свідчить про успішне просування продукції на зовнішні ринки, зокрема в країни Європейського Союзу (Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія). Вихід на міжнародний ринок став можливим завдяки високій якості продукції, конкурентній ціновій політиці та гнучким умовам співпраці з іноземними партнерами.

Позитивні результати також простежуються у зростанні кількості постійних клієнтів — із 45 у 2020 році до 82 у 2024 році (+82,2 %). Це свідчить про посилення довіри споживачів і ефективну політику клієнтського утримання. Підприємство активно використовує CRM-систему для обліку замовлень і персоналізації пропозицій, що сприяє формуванню довготривалих відносин із покупцями.

Рівень виконання контрактних зобов'язань стабільно перевищує 95 %, а рівень задоволеності клієнтів зріс із 85 % до 93 %. Це свідчить про високу якість обслуговування, своєчасність постачання та дотримання стандартів співпраці, що позитивно впливає на репутацію компанії.

Підприємство послідовно збільшує витрати на маркетинг, частка яких у структурі доходів зросла з 1,8 % у 2020 р. до 3,2 % у 2024 р. Це говорить про

усвідомлення керівництвом ролі маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності. Збільшення фінансування супроводжується підвищенням коефіцієнта маркетингової ефективності (з 4,2 до 5,9), що свідчить про ефективне використання маркетингових інструментів і зростання прибутковості маркетингових заходів.

Показник диверсифікації ринків збуту зріс із 0,42 до 0,74, що вказує на розширення географії продажів — як у межах України (зокрема в Рівненській, Волинській та Львівській областях), так і за кордоном. Це забезпечує підприємству стабільність у разі зниження попиту на окремих ринках і зменшує залежність від внутрішньої кон'юнктури.

Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate) підвищився з 83 % до 90 %, що свідчить про формування сталої клієнтської бази та наявність постійних партнерів. Успішність клієнтської політики підтверджує також зростання позитивних відгуків та збільшення повторних замовлень.

У сукупності отримані результати свідчать про те, що ТОВ «А-Бетон Україна» має високий рівень маркетингового потенціалу, який забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги. Зростання експорту, активна робота з клієнтами, якісне виконання замовлень і підвищення ефективності маркетингових інвестицій дозволили компанії посилити позиції не лише на регіональному, а й на національному та міжнародному ринках. [61, с. 216]

Водночас подальше підвищення конкурентоспроможності потребує розвитку цифрового маркетингу, впровадження аналітичних інструментів управління попитом і розширення системи PR-комунікацій. Це дасть змогу збільшити ринкову частку, оптимізувати канали збуту й підвищити впізнаваність бренду «А-Бетон Україна».

Таким чином, за період 2020–2024 років маркетингова діяльність ТОВ «А-Бетон Україна» забезпечила стабільне зростання ключових показників і довела

ефективність обраної стратегії розвитку. Сформована система маркетингового управління є важливою складовою загальної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. [62, с. 96]

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «А-Бетон Україна» є стабільним і конкурентоспроможним підприємством, яке ефективно використовує свій потенціал у всіх ключових напрямках діяльності.

Підприємство має достатні ресурси, високу гнучкість управління, позитивну ділову репутацію та розвинену систему збуту. Завдяки злагодженій роботі всіх елементів потенціалу (виробничого, фінансового, трудового та маркетингового) компанія зберігає лідируючі позиції на регіональному ринку бетонних виробів і має реальні можливості для подальшого розширення національної та зовнішньоекономічної діяльності.

2.4 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства (SWOT, PEST, SPACE-аналіз)

Конкурентоспроможність є одним із ключових індикаторів ефективності діяльності підприємства, адже саме вона визначає його позиції на ринку, потенціал розвитку та здатність досягати стратегічних цілей. Формування та зміцнення конкурентоспроможності ґрунтується на створенні стійких конкурентних переваг, що проявляються в економічних, технологічних та організаційних аспектах роботи підприємства. Таким чином, центральним елементом теорії конкуренції, який характеризує ринкові позиції суб'єкта господарювання, є його конкурентні (порівняльні) переваги. [63]

Конкурентні переваги підприємства можна розглядати як комплекс власних ресурсів, компетенцій, можливостей і специфічних характеристик, що забезпечують йому унікальність та перевагу над іншими учасниками ринку. [64, с. 478]

Для визначення рівня конкурентоспроможності важливо здійснювати всебічний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства у поєднанні з дослідженням зовнішніх умов, у яких воно функціонує. Одним з найефективніших інструментів такого дослідження є SWOT-аналіз, що дає змогу структуровано оцінити сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати зовнішні можливості і загрози, які впливають на діяльність підприємства. [65]

SWOT-аналіз (S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats) є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні характеристики підприємства та умови зовнішнього середовища. Він дає змогу визначити, які переваги вже сформовані, які недоліки потребують усунення, а також які зовнішні шанси та загрози впливають або можуть вплинути на діяльність організації. Кожне підприємство має власний набір сильних і слабких сторін, а завдання SWOT-аналізу — виявити найбільш значущі з них та визначити, на що слід спрямувати стратегічні зусилля. [66]

Застосування SWOT-методики допомагає ідентифікувати ключові чинники, що формують конкурентні позиції підприємства, оцінити можливі сценарії розвитку та визначити пріоритетні напрями удосконалення. Отримані результати стають основою для розробки стратегічних заходів: посилення сильних сторін, зменшення впливу слабких, ефективного використання можливостей і нейтралізації або зниження впливу зовнішніх загроз.

Перед початком проведення SWOT-аналізу доцільно оцінити актуальні ризики та перспективи, визначити найбільш імовірні загрози й масштаби можливих наслідків. Це дозволяє своєчасно сформулювати превентивні заходи та підготувати підприємство до потенційних викликів. Аналізуючи можливості, важливо враховувати їхню практичність, економічну вигоду та співвідношення «ризик–результат». У деяких випадках одна й та сама ринкова зміна може бути як загрозою, так і шансом залежно від дій менеджменту.

Головною метою SWOT-аналізу є акцентування уваги на ключових внутрішніх та зовнішніх факторах, що визначають успіх підприємства чи його продукту. Методика не потребує надмірної деталізації, адже це може ускладнити оцінку та знизити її практичну цінність. [67]

Таким чином, використання SWOT-аналізу є важливим складником стратегічної оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє обґрунтованому прийняттю рішень та підвищенню ефективності його подальшого розвитку. Узагальнена SWOT-таблиця наведена нижче.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висока якість бетонної продукції, підтверджена сертифікатами ДСТУ.	1. Висока енергоємність виробництва, значні витрати на електроенергію та паливо.
2. Власний транспортний парк (автобетонозмішувачі, навантажувачі).	2. Недостатній рівень автоматизації виробничих процесів.
3. Позитивна репутація серед замовників, тривалі партнерські відносини.	3. Залежність від обмеженої кількості постачальників цементу й щебеню.
4. Кваліфікований персонал, налагоджена система управління якістю.	4. Невисока активність у сфері цифрового маркетингу та онлайн-продажів.
5. Гнучкість у формуванні цінової політики для різних сегментів клієнтів.	5. Обмежені інвестиційні ресурси для масштабних проєктів розвитку.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Зростання державних і міжнародних програм з відновлення інфраструктури.	1. Руйнування транспортної логістики та ризику перебоїв у поставках сировини.
2. Підвищення попиту на бетон у зв'язку з реконструкцією міст і доріг.	2. Висока інфляція та зростання собівартості через коливання цін на енергоносії.
3. залучення грантів та пільгових кредитів для модернізації виробництва.	3. Падіння платоспроможності клієнтів через скорочення інвестиційного ринку.
4. Можливість розширення ринку збуту на сусідні області.	4. Конкуренція з боку великих національних виробників бетону.
5. Впровадження нових технологій у виробництві (екологічні суміші, швидкотверднучі бетони).	5. Невизначеність термінів воєнного стану та ризику руйнування інфраструктури.

На основі аналізу можна зробити висновок, що **ТОВ «А-Бетон Україна» має стійкі ринкові позиції** та здатність до зростання навіть у кризових умовах. Основними чинниками успіху є якість продукції, ефективна логістика і лояльність клієнтів. Водночас підприємству потрібно посилити цифрову присутність, оптимізувати виробництво та розширювати джерела фінансування.

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути сформовані на основі результатів SWOT-аналізу та охоплюють такі ключові кроки:

1. **Технологічна модернізація.** Вкладення коштів у сучасне обладнання, автоматизовані системи дозування та контролю якості продукції. Це сприятиме зниженню собівартості, підвищенню точності виробничих процесів і стабільності характеристик бетонних сумішей.

2. **Розширення асортименту.** Розроблення нових видів бетонів: морозостійких, швидкотверднучих, армованих, а також екоматеріалів на основі вторинної сировини. Такий підхід дозволить підприємству задовольняти ширший спектр потреб споживачів.

3. **Цифровізація маркетингової діяльності.** Створення сучасного вебсайту, оптимізація його під пошукові системи, активна присутність у соціальних мережах, а також участь у закупівлях через електронні платформи. Це посилить впізнаваність бренду та розширить канали збуту.

4. **Удосконалення логістичних процесів.** Налагодження партнерств із транспортними компаніями для забезпечення стабільних поставок, а також організація локальних складів у межах області для оптимізації маршрутизації та скорочення часу доставки.

5. **Посилення фінансового планування.** Використання кредитних інструментів коротко- та середньострокового характеру, за умови наявності довгострокових контрактів. Формування страхового (резервного) фонду для згладжування фінансових ризиків у періоди коливання попиту. [68]

Результати SWOT-аналізу показали, що ключовою стратегічною метою підприємства є збереження та зміцнення позицій на регіональному ринку шляхом підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат і розширення ринкових можливостей.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «А-Бетон Україна» не лише стабільно працювати в умовах воєнного стану, але й створити основу для подальшого зростання після його завершення.

Після проведеного SWOT-дослідження, яке дало змогу визначити внутрішні фактори розвитку підприємства та зовнішні чинники впливу, доцільним є розширення аналізу зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу. Цей підхід дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні умови, що формують можливості та обмеження для діяльності підприємства. [69]

PEST-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного маркетингового дослідження, що застосовується для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Він дає змогу визначити, які саме чинники та в якій мірі можуть впливати на компанію, а також служить основою для формування довгострокової стратегії розвитку, зазвичай на період від трьох років і більше.

Особливо важливо розуміти сутність зовнішніх факторів — це ті умови, які підприємство не може контролювати, але змушене враховувати у своїй діяльності.

На відміну від внутрішніх чинників, що піддаються управлінню, зовнішні включають політичні події, економічні процеси, соціальні зміни, технологічні тенденції, а також форс-мажорні обставини, такі як пандемія COVID-19. [70]

Абревіатура «PEST» утворена з англійських назв чотирьох груп макрочинників:

P — політичні,

E — економічні,

S — соціальні,

T — технологічні.

У сучасних умовах воєнного стану саме ці фактори мають значний вплив на формування стратегії та розвиток підприємства, оскільки визначають рамки його функціонування та можливі напрями адаптації.

Застосування PEST-аналізу дає можливість глибоко оцінити зовнішні умови, у яких працює підприємство, своєчасно виявити ризики та перспективні тенденції, а також визначити додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Поєднання результатів PEST та SWOT-аналізів забезпечує всебічну інформаційну базу для формування ефективної стратегії управління. [71]

З огляду на це доцільно здійснити PEST-аналіз діяльності ТОВ «А-Бетон Україна». Узагальнені результати наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «А-Бетон Україна»

Фактори	Зміст впливу на підприємство	Рівень впливу	Характер впливу
<i>Р – Політичні фактори</i>			
1. Воєнний стан і пов'язані з ним обмеження	Впливають на логістику, ціни на сировину, мобільність персоналу	Високий	Негативний
2. Державні програми відбудови інфраструктури	Створюють нові ринки збуту для будівельних матеріалів	Високий	Позитивний
3. Податкове регулювання та пільги для виробників	Пільгове оподаткування сприяє зниженню витрат	Середній	Позитивний
4. Участь у державних закупівлях	Забезпечує стабільні замовлення на бетон і бетонні вироби	Середній	Позитивний
<i>Е – Економічні фактори</i>			
1. Інфляційні процеси	Підвищують собівартість виробництва	Високий	Негативний
2. Коливання валютного курсу	Впливають на вартість імпортованих добавок та запчастин	Середній	Негативний
3. Доступність кредитних ресурсів	Визначає можливість фінансування інвестиційних проєктів	Середній	Змішаний
4. Загальний рівень ділової активності у будівництві	Визначає попит на бетонну продукцію	Високий	Позитивний

Продовження табл. 2.9

S – Соціальні фактори			
1. Міграція населення через війну	Зменшує трудові ресурси в регіоні	Високий	Негативний
2. Зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності	Підвищує репутацію підприємства, сприяє довірі клієнтів	Середній	Позитивний
3. Попит на якісне і швидке будівництво	Стимулює розвиток сучасних технологій виробництва бетону	Високий	Позитивний
4. Підтримка місцевих виробників	Формує позитивний імідж компанії у регіоні	Середній	Позитивний
Т – Технологічні фактори			
1. Впровадження автоматизованих систем у виробництві	Підвищує ефективність та якість продукції	Високий	Позитивний
2. Використання нових видів домішок і добавок	Зменшує собівартість і покращує властивості бетону	Середній	Позитивний
3. Цифровізація управлінських процесів	Дозволяє оптимізувати планування, контроль і продажі	Високий	Позитивний
4. Інвестиції в енергоощадні технології	Знижують виробничі витрати	Середній	Позитивний
2. Коливання валютного курсу	Впливають на вартість імпортованих добавок та запчастин	Середній	Негативний
3. Доступність кредитних ресурсів	Визначає можливість фінансування інвестиційних проєктів	Середній	Змішаний
4. Загальний рівень ділової активності у будівництві	Визначає попит на бетонну продукцію	Високий	Позитивний

Проведений PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище ТОВ «А-Бетон Україна» є непростим, але водночас відкриває значні можливості для подальшого зростання. Найбільший вплив на діяльність підприємства справляють політичні та економічні умови, зумовлені воєнним станом. Попри це, компанія може використати нинішню ситуацію для зміцнення своїх позицій на ринку.

До сприятливих факторів належать:

- державні програми підтримки та відбудови інфраструктури;
- підвищений попит на бетонну продукцію та будівельні матеріали;
- можливість отримання грантів і пільгових кредитів для технічного оновлення підприємства.

Разом із тим існують і стримувальні фактори, які вимагають адаптації:

- потреба в удосконаленні логістики та оптимізації транспортних маршрутів;
- впровадження енергоощадних технологій для зменшення витрат;
- вирішення кадрових проблем через розвиток партнерства з освітніми закладами та підготовку персоналу.

Отже, результати PEST-аналізу засвідчують, що підприємство має достатній потенціал для впровадження проактивної стратегії зростання. Водночас ефективний розвиток потребує посиленого управління ризиками, підвищення технологічної гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. [72]

Конкурентоспроможний продукт є результатом діяльності підприємства, яке володіє достатнім потенціалом для його створення, виробництва та забезпечення належного рівня задоволення потреб споживачів. В основі цього лежить наявність необхідних ресурсів, уміння ефективно їх застосовувати та постійно нарощувати. Важливо усвідомлювати, що рівень конкурентоспроможності підприємства визначається як його внутрішнім станом, так і позицією на зовнішньому ринку. [73, с. 15] У сучасних умовах для оцінювання стратегічних можливостей компаній дедалі ширше застосовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation).

Це комплексний аналітичний інструмент, який допомагає оцінити поточну ситуацію та визначити найбільш доцільні стратегічні напрями розвитку. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє проаналізувати стратегію підприємства навіть у тому разі, коли вона не сформульована офіційно: кожна організація має певну лінію поведінки, яка часто формується інтуїтивно та може не відповідати реальним умовам. Через це керівники інколи приймають рішення, що суперечать

фактичній стратегії, втрачаючи ресурси і можливості. Застосування системних методів стратегічного аналізу дозволяє уникнути таких помилок. [74]

SPACE-аналіз ТОВ «А-Бетон Україна» проводиться з метою визначення оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану.

Методика базується на оцінюванні підприємства за чотирма основними блоками:

1. **Економічний потенціал (FS)** — фінансова стійкість та можливості підприємства;
2. **Конкурентні переваги (CA)** — сила або слабкість конкурентної позиції компанії;
3. **Привабливість галузі (IS)** — перспективність і динаміка розвитку будівельного сектору;
4. **Стабільність середовища (ES)** — рівень ризиків та ступінь впливу зовнішніх загроз. [75]

Кожен блок оцінюється за системою критеріїв за шкалою від 1 до 10, де вищий бал означає більш позитивну характеристику фактора. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу ТОВ «А-Бетон Україна»

Група критеріїв	Фактори	Показник / характеристика	Оцінка	Вага	Σ оцінки
Економічний потенціал (FS)	Рентабельність активів	5,9% (2024 р.)	7	0,25	1,75
	Динаміка прибутку	Стійке зростання	8	0,25	2,00
	Фінансова автономія	Власний капітал 39% від активів	6	0,25	1,50

Продовження табл. 2.3

	Здатність залучати капітал	Кредити на розвиток – позитивно	7	0,25	1,75
	Разом FS				7,0
Конкурентні переваги (CA)	Частка ринку в регіоні	Висока (≈20%)	7	0,2	1,4
	Якість продукції	Висока, сертифікати ДСТУ	8	0,2	1,6
	Репутація	Позитивна, стабільні контракти	9	0,2	1,8
	Маркетингова активність	Середня	5	0,2	1,0
	Логістика і доставка	Власний автопарк	8	0,2	1,6
	Разом CA				7,4
Привабливість галузі (IS)	Попит на бетон	Високий (відновлення інфраструктури)	8	0,25	2,0
	Кількість конкурентів	Висока	4	0,25	1,0
	Темпи розвитку галузі	Середні	6	0,25	1,5
	Рентабельність галузі	Помірна	6	0,25	1,5
	Разом IS				6,0
Стабільність середовища (ES)	Економічна ситуація в країні	Нестабільна	-7	0,25	-1,75
	Вплив війни на логістику	Високий ризик	-8	0,25	-2,0
	Політичні ризики	Значні	-9	0,25	-2,25
	Рівень державної підтримки	Обмежений	-5	0,25	-1,25
	Разом ES				-7,25

Побудова вектора стратегічного положення :

На основі отриманих значень середні оцінки становлять: **FS = +7,0; CA = +7,4; IS = +6,0; ES = -7,25.**

Координати стратегічного положення підприємства:

- по осі X (CA – IS) $\rightarrow 7,4 - 6,0 = +1,4$;
- по осі Y (FS – ES) $\rightarrow 7,0 - (-7,25) = +14,25$. [76]

Таким чином, точка розташовується в другому **квadrанті** матриці SPACE, що відповідає **агресивній стратегії зростання**. Графічно дана модель відображається на рисунку 2.1.

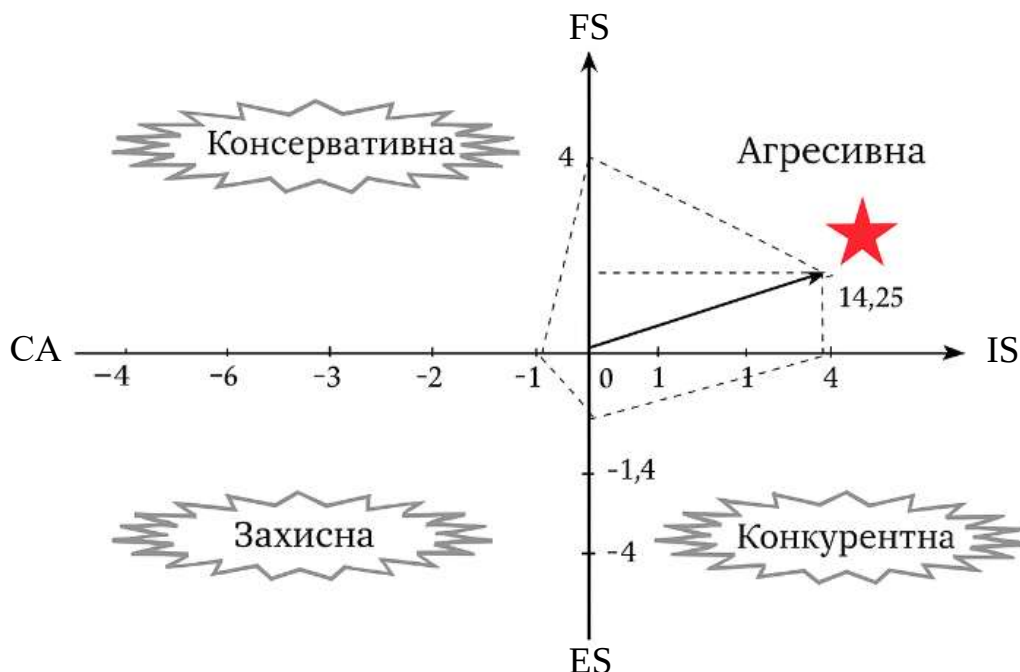


Рис. 2.1 – Графічне зображення вектора SPACE

Результати SPACE-аналізу свідчать, що ТОВ «А-Бетон Україна» має достатньо сильну фінансову базу та конкурентні переваги, щоб реалізовувати **активну стратегію розширення ринку** навіть в умовах воєнного стану. Основні стратегічні орієнтири:

- підвищення частки ринку через освоєння нових регіонів постачання;
- розвиток технологічної бази та автоматизації виробництва;

- розширення асортименту бетонних сумішей для різних типів будівництва;
 - участь у програмах державного та муніципального відновлення.
- [77]

2.5 Визначення основних проблем і загроз конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає не лише аналіз сильних сторін, а й виявлення проблем та загроз, які можуть стримувати розвиток, знижувати рентабельність або обмежувати частку ринку. Для ТОВ «А-Бетон Україна» ідентифікація загроз ґрунтується на аналізі виробничих, фінансових, маркетингових та організаційних показників за 2020–2024 рр., а також результатах детального порівняння конкурентоспроможності продукції. [78, с. 200]

Особливу увагу потрібно звернути на можливість своєчасно ідентифікувати проблеми у функціонуванні, реагувати на загрози зовнішнього середовища та підтримувати динамічну рівновагу між внутрішнім потенціалом і ринковими вимогами. Для ТОВ «А-Бетон Україна» проведений аналіз виробничих, фінансових та маркетингових показників за 2020–2024 рр., а також результати порівняльної оцінки конкурентоспроможності продукції, дають змогу визначити ключові проблеми, що стримують розвиток підприємства та формують ризики для його ринкової позиції. [79, с. 167]

Теорія оцінки економічного потенціалу нині представлена широким різноманіттям методичних підходів та методів. Найбільш розповсюдженими можна вважати методи вартісної оцінки та методи, що ґрунтуються на комплексному аналізі певних груп показників з наступним перетворенням їх в інтегральний показник, або в певне графічне представлення. [80, с. 22]

Для того аби виявити основні проблеми і загрози конкурентоспроможності підприємства, можна звернутися до найбільш популярного і проробленого методу оцінки потенціалу, це є графоаналітична модель «Квадрат потенціалу», як метод діагностики підприємницького потенціалу підприємства. Завдяки його очевидним перевагам цей метод активно використовується науковцями не тільки для оцінки потенціалу підприємств, а й для визначення їхньої конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, фінансового стану тощо. [81, с. 37]

Отже, наступним етапом задля визначення основних проблем і загроз конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна» буде побудова графоаналітичної моделі «Квадрат потенціалу» для побудови якого використаємо дані щодо діяльності досліджуваного підприємства та еталонні значення показників в галузі.

В таблиці 2.11 зведено дані щодо виробництва та збуту продукції ТОВ «А-Бетон Україна».

Таблиця 2.11 – Виробництво, розподіл та збут продукції, 2024 рік

Показник	Коеф. чутливості	Еталонне значення	ТОВ «А-Бетон Україна»	Рейтинг	Pj
Потужність, тис. од.	1.2	12 000	8 070	2	2,4
Якість продукції, %	1.2	100	90	2	2,4
Фондовіддача, грн/грн	1.1	3.5	2.34	2	2,2
Витрати на 1 грн продукції, грн	1.1	0.92	0.89	1	1,1
Прибуток, тис. грн	1.15	2971	3400	1	1,15
Рентабельність, %	1.15	13	14.79	1	1,15
Сума					10,4

За отриманими даними таблиці 2.11 можна розрахувати довжину вектора «Виробництво, розподіл та збут продукції»: $B1 = 100 - (10,4-6) * 100 / (6 * (2-1)) = 26,67$ од.

Наступним буде розрахунок організаційної структури та менеджменту, що являє собою порівняння наступних категорій : ділові якості менеджерів,

ефективність організаційної структури управління, вік персоналу, продуктивність, середньомісячну оплату праці. Результати представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Організаційна структура і менеджмент, 2024 рік

Показник	Коефіцієнт чутливості	Еталон	ТОВ «А-Бетон Україна»	Рейтинг	Pj
Ділові якості менеджерів, балів	1,2	10	19	1	1,2
Ефективність орг. структури управління, балів	1,15	10	16	1	1,15
Частка працівників до 45 років, %	1,1	70	60	1	1,1
Частка працівників з вищою освітою, %	1,05	80	86	1	1,05
Продуктивність праці, грн/особу	1,2	2 200	2 073,73	2	2,4
Середньомісячна оплата праці, грн	1,2	10 000	14 960	1	1,2
Сума					8,1

За отриманими даними таблиці 2.12 можна розрахувати довжину вектора «Організаційна структура і менеджмент»: $B2 = 100 - (8,1-6) * 100 / (6 * (2-1)) = 65$ од.

Далі будемо проводити аналіз структури маркетингу, розрахунки наведені в таблиці 2.13

Таблиця 2.13 – Маркетинг

Показник	Коефіцієнт чутливості	Еталон	ТОВ «А-Бетон Україна»	Рейтинг	Pj
Обсяги поставок на внутрішній ринок, нат. од.	1,2	12 000	11 000	2	2,4

Продовження табл. 2.13

Місце у експорті (місце або % в експорті галузі)	1,15	10	9	2	2,3
Реклама, % до загальних витрат	1,15	3	0,5	2	2,3
Фірмовий стиль (кількість напрямів: сайт, брендбук, логістика і т.д.)	1,15	3	2	2	2,3
Ціна за одиницю продукції, грн	1,1	7 000	6 500	1	1,1
Інноваційна діяльність, тис. грн	1,25	100	320	1	1,25
Сума					11,65

Довжина вектору «Маркетинг» становить: $V_3 = 100 - (11,65 - 6) * 100 / (6 * (2 - 1)) = 5,83$ од.

Наступним кроком буде аналіз найбільш громіздкої таблиці в даному дослідженні, а саме : фінанси, адже даний вектор відображає загальний стан діяльності на підприємстві та характеризує настільки успішно воно веде свою діяльністю. Результати наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Фінанси, 2024 рік

Показник	Коефіцієнт чутливості	Еталон	ТОВ «А-Бетон Україна»	Рейтинг	Оцінка
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,05	3	2,1	2	2,1
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,1	3	1,6	2	2,2
Рентабельність продажу, %	1,15	10	4,31	2	2,3
Рентабельність активів, %	1,05	5	6,4	1	1,05

Продовження табл. 2.14

Рентабельність власного капіталу, %	1,1	10	15	1	1,1
Оборотність активів	1,1	1	1,27	1	1,1
Коефіцієнт заборгованості	1,1	0,9	0,71	1	1,1
Коефіцієнт капіталізації	1,15	10	6,2	1	1,15
Сума					12,1

Довжина вектору «Фінанси» становить: $B_4 = 100 - (12,1 - 8) * 100 / (8 * (2 - 1)) = 40$ од.

На основі виконаних розрахунків в таблицях 2.11 - 2.14 можна побудувати «Квадрат потенціалу «ТОВ А-Бетон Україна»» — графічне представлення потенціалу підприємства, яке відображає розвиток його структурних складових. Представлений квадрат на рисунку 2.2.



Рис. 2.2 - Квадрат потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна»

На основі побудованої графоаналітичної моделі «Квадрат потенціалу» видно, що структура потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» є незбалансованою. Найвищі

значення спостерігаються у сфері організаційної структури та менеджменту, що свідчить про добре налагоджену управлінську систему та підготовлений персонал.

Водночас маркетинговий і фінансовий потенціали мають нижчі значення, що може свідчити про слабку активність у просуванні продукції, недостатній рівень інновацій та певні проблеми у фінансовій стабільності. Також виробничо-збутовий потенціал має середній рівень реалізації.

Першою важливою проблемою є **недостатність виробничого потенціалу порівняно з еталонними параметрами галузі**. Виробнича потужність підприємства становить 8070 умовних одиниць при галузевому еталоні 12 000, що означає нестачу резервів для оперативного реагування на збільшення попиту. Наявний виробничий потенціал не дозволяє забезпечувати максимальну ефективність використання ринку, особливо в умовах різкого зростання обсягів реалізації у 2023–2024 роках. Це створює ризики недопоставок, втрати частини клієнтів та зростання навантаження на основні фонди. Додатково, фондівіддача підприємства нижча за галузевий орієнтир, що свідчить про недостатню ефективність використання виробничих потужностей та певний технологічний знос обладнання.

Другою проблемою виступає **низький рівень маркетингової активності**, який виявився найслабшим елементом потенціалу підприємства згідно з результатами побудови «Квадрата потенціалу». Підприємство витрачає на маркетинг усього 0,5 % від загальних витрат за еталонного значення 3 %. Це означає недостатнє охоплення цільових ринків, слабку участь у конкурентній боротьбі, обмежену присутність у комунікаційних каналах та відсутність системної політики формування бренду. Невисока кількість напрямів фірмового стилю (лише два з трьох можливих) також свідчить про недостатню роботу з позиціонуванням продукції та з формуванням індивідуальності підприємства на ринку.

Крім того, важливою маркетинговою проблемою є **коливання попиту та значна варіабельність основних ринкових показників**. Зокрема, коефіцієнт варіації обсягу реалізації становить понад 60 %, що характеризує ринок як нестабільний та залежний від зовнішніх факторів. Така динаміка свідчить про високу чутливість продажів до сезонних, економічних та логістичних чинників. Значна частина продукції підприємства продається на внутрішньому ринку, де конкуренція є інтенсивною, а коливання попиту можуть негативно впливати на ліквідність і оборотність активів.

Третьою ключовою проблемою виступає **недостатня фінансова стабільність підприємства**. Хоча окремі фінансові показники мають позитивну динаміку, рівень ліквідності та рентабельності залишається нижчим за еталонні значення. Поточна ліквідність становить 2,1 при еталоні 3, а критична — 1,6 при бажаних значеннях, що свідчить про обмеженість підприємства в короткострокових фінансових ресурсах. Рентабельність продажів також залишається нижчою від галузевих стандартів, що вказує на підвищений рівень витрат або недостатню цінову політику у частині окремих товарних позицій. Це створює загрозу зниження прибутковості та ускладнює можливість інвестування в розвиток виробничого та маркетингового потенціалу.

Четвертою значущою проблемою є **залежність від зовнішніх ринків**, оскільки частка експорту зросла з 3,5 % до 21,4 %. З одного боку, це позитивне розширення ринків збуту, але з іншого — підвищення залежності від логістики, валютних курсів, митної політики та загального міжнародного середовища. Особливо небезпечним це є в умовах нестійкої геополітичної ситуації, коли будь-які зміни зовнішніх умов можуть спричинити різке падіння реалізації та порушення контрактних зобов'язань.

Не менш важливою групою загроз виступають **ризики, що пов'язані з конкурентним середовищем**. Проведений аналіз матриць конкурентоспроможності щебеню, піску, цементу та транспортних послуг показав,

що попри лідерство підприємства у кількох сегментах, його позиції не в усіх товарних групах є стабільними. Наприклад, у сегменті піску ТОВ «А-Бетон Україна» програє лідерство ТОВ «Граніт ЛТД», що має вищі показники якості. Також у сегменті щебеню підприємство хоча і є лідером, але конкуренти знаходяться у зоні «очікування нападу», що означає потенційне посилення конкуренції. У цементі та транспортних послугах підприємство демонструє сильні позиції, але їм загрожує можливий вхід нових учасників або активізація наявних конкурентів.

До загроз також слід віднести **низький рівень інноваційності у маркетингових та виробничих процесах**. Хоча окремі інноваційні витрати здійснюються, вони залишаються недостатніми для формування довгострокових конкурентних переваг. Недосконалість рекламної діяльності, відсутність сучасних цифрових інструментів просування, недостатня автоматизація виробничих процесів і низький рівень оновлення обладнання знижують адаптивність підприємства та стримують його розвиток.

Таким чином, підприємству доцільно зосередити зусилля на:

- активізації маркетингової діяльності;
- поліпшенні фінансової ефективності;
- підвищенні інвестицій у розвиток збуту та інновацій.

Збалансування складових потенціалу дозволить забезпечити стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Сукупність зазначених проблем формує комплекс загроз, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Основними серед них є: ризик зниження рентабельності через високі витрати та нестабільний попит; ризик фінансової нестійкості через недостатній рівень ліквідності; ризики, пов'язані зі зміною ринкової ситуації на зовнішніх та внутрішніх ринках; загрози посилення конкурентної боротьби; технологічні ризики, пов'язані зі зношеністю виробничих

фондів. Наявність цих загроз потребує своєчасної реакції підприємства, розроблення заходів для зміцнення фінансової бази, модернізації виробництва, активізації маркетингової діяльності та підвищення якості й конкурентоспроможності продукції.

2.6 Вплив воєнного стану на функціонування підприємства та його конкурентні позиції

Воєнний стан, запроваджений в Україні у 2022 році, суттєво змінив умови функціонування для більшості підприємств, особливо тих, що пов'язані з виробництвом, логістикою та будівництвом. Для ТОВ «А-Бетон Україна» вплив воєнного стану виявився комплексним: з одного боку — загрози, які обмежили можливості розвитку, з іншого — нові можливості, пов'язані з активізацією будівельного сектору та програмами відбудови держави. [82, с. 305]

Конкурентні позиції підприємства є важливою характеристикою, що визначає його здатність ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Вона відображає рівень розвитку та ефективності використання основних складових потенціалу у порівнянні з іншими підприємствами галузі.

Під конкурентними позиціями товариства розуміється здатність підприємства формувати та використовувати свій матеріально-технічний, фінансовий, трудовий, інноваційний, управлінський та інші види потенціалу для досягнення стратегічних цілей, задоволення потреб споживачів та зміцнення позицій на ринку. [83, с. 249]

Процес оцінки конкурентоспроможності потенціалу передбачає використання порівняльного аналізу з іншими підприємствами — конкурентами. Як правило, для цього формується набір ключових показників по кожній складовій потенціалу, які порівнюються з аналогічними показниками інших учасників ринку. На основі цього визначається інтегральна оцінка конкурентоспроможності.

За результатами оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства можна зробити висновки щодо його сильних і слабких сторін, рівня конкурентної переваги, а також обґрунтувати напрями удосконалення стратегічного управління та підвищення ефективності використання ресурсів. [84, с. 64]

Для визначення впливу воєнного стану на функціонування підприємства та його конкурентні позиції потрібно для початку провести порівняльний аналіз виробленої нами продукції з аналогічними товарами конкурентів, це дозволить зрозуміти реальний стан речей на ринку та допоможе визначити рівень конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна», після цього можна буде оцінити настільки сильну, чи слабку, позицію матиме підприємство.

Для аналізу потрібно використати матрицю визначення конкурентоспроможності одиниці. Найкраще розпочати з аналізу щебеню, для порівняння візьмемо 3 конкурентів : ПП «БудСервіс», ТОВ «Граніт ЛТД», ТОВ «Технотранс». Розрахунки наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції (щебеню)

№ з/п	Вага	0,3		0,25		0,2		0,25		Rang	KSopia
	Індикатор	Міцність (од.)		Рівень пилу (%)		Кубовидність зерна (%)		Морозостійкість (од.)			
	Підприємство	А.з.	P	А.з.	P	А.з.	p	А.з.	p		
1	ТОВ «А-Бетон Україна»	1200	2	2,1	3	87	1	300	1	1,8	0,63
2	ПП «БудСервіс»	1000	3	1,5	2	85	2	100	4	2,8	0
3	ТОВ «Граніт ЛТД»	1400	1	3,2	4	78	4	250	2	2,6	0,13
4	ТОВ «Технотранс»	800	4	1,2	1	82	3	200	3	2,8	0

Провівши аналіз, можна визначити що лідером є ТОВ «А-Бетон Україна», а аутсайдерами стали 2 підприємства – ТОВ «Технотранс» та ПП «БудСервіс».

Крок відстані аутсайдера від лідера дорівнює : $Dv = 2,8 - 1,2 = 1,6$

Крок переходу з однієї зони до іншої : $k = 1,6 / 4 = 0,4$

Тепер можна визначити зони, їхній діапазон складає :

- ✓ Зона лідерства (1,8 – 2,2);
- ✓ Зона очікування нападу (2,2 – 2,6);
- ✓ Зона невикористаних можливостей (2,6 – 3);
- ✓ Зона аутсайдерів (3 – 3,4).

Отже, ТОВ «А-Бетон Україна» знаходиться у зоні лідерства, ТОВ «Граніт ЛТД» перебуває в на межі зони очікування нападу та невикористаних можливостей, підприємства що залишилися відносяться до зони невикористаних можливостей.

Щодо конкурентоспроможності продукції, то безпосереднім лідером є ТОВ «А-Бетон Україна», судячи з дослідження, загрози втрати лідерської позиції немає, адже вони не дотягують до рівня ТОВ «А-Бетон Україна».

Далі побудуємо матрицю конкурентоспроможності піску, дані представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції (піску)

№ з/п	Вага	0,2		0,25		0,3		0,25		Rang	KSopia
	Індикатор	Коеф. фільтрації (м/добу)		Рівень пилу (%)		Розмір зерна (мм)		Вологість природна (%)			
	Підприємство	А.з.	<i>p</i>	А.з.	<i>P</i>	А.з.	<i>p</i>	А.з.	<i>p</i>		
1	ТОВ «А-Бетон Україна»	7,5	2	1,8	3	1,4	2	4,2	2	2,25	0,67
2	ПП «БудСервіс»	5,9	3	2,3	2	1	3	5,1	3	2,75	0,33
3	ТОВ «Граніт ЛТД»	8,2	1	3,2	4	1,6	1	3,8	1	1,75	1
4	ТОВ «Технотранс»	5,0	4	1,4	1	0,9	4	6	4	3,25	0

Підсумувавши результати, можна визначити що лідером є по якості піску є ТОВ «Граніт ЛТД», а аутсайдером являється підприємство – ТОВ «Технотранс».

Крок відстані аутайдера від лідера дорівнює : $Dv = 3,25 - 1,75 = 1,5$

Крок переходу з однієї зони до іншої : $k = 1,5 / 4 = 0,38$

В даному випадку зони та їхній діапазон виглядатиме так :

- ✓ Зона лідерства (1,5 – 1,88);
- ✓ Зона очікування нападу (1,88 – 2,26);
- ✓ Зона невикористаних можливостей (2,26 – 2,64);
- ✓ Зона аутсайдерів (2,64 – 3,02).

Отже, при обчисленні матриці було виявлено що в зоні лідерства перебуває ТОВ «Граніт ЛТД», досліджуване нами підприємство ТОВ «А-Бетон Україна» перебуває в зоні очікування нападу, підприємства що залишилися, а саме : ПП «БудСервіс» та ТОВ «Технотранс», відносяться до зони аутсайдерів.

Щодо конкурентоспроможності продукції, то безпосереднім лідером є ТОВ «Граніт ЛТД», безпосереднім конкурентом з усіх проаналізованих підприємств може бути лише ТОВ «А-Бетон Україна».

Наступним товаром, для якого потрібно побудувати матрицю конкурентоспроможності, буде цемент, дані представлені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції (цементу)

№ з/п	Вага	0,25		0,25		0,3		0,20		Rang	KSopia
	Індикатор	Міцність (од.)		Час початку схоплення (хв)		Стабільність об'єму (мм)		Рівень водопотреби (%)			
	Підприємство	А.з.	P	А.з.	P	А.з.	p	А.з.	P		

Продовження табл. 2.17

1	ТОВ «А-Бетон Україна»	500	1	110	2	1	2	25	1	1,55	1
2	ПП «БудСервіс»	400	2	130	4	0,8	1	26	2	2,2	0,55
3	ТОВ «Граніт ЛТД»	300	3	120	3	1,5	3	27	3	3	0
4	ТОВ «Технотранс»	400	2	90	1	2	4	29	4	2,75	0,17

Отже, лідером по якості цементу є ТОВ «А-Бетон Україна», а аутсайдером являється підприємство – ТОВ «Граніт ЛТД».

Крок відстані аутсайдера від лідера дорівнює : $Dv = 3 - 1,55 = 1,45$

Крок переходу з однієї зони до іншої : $k = 1,45 / 4 = 0,36$

В даному випадку зони та їхній діапазон виглядатиме так :

- ✓ Зона лідерства (1,45 – 1,81);
- ✓ Зона очікування нападу (1,81 – 2,17);
- ✓ Зона невикористаних можливостей (2,17 – 2,53);
- ✓ Зона аутсайдерів (2,53 – 2,89).

Отже, в зоні лідерства перебуває ТОВ «А-Бетон Україна», ПП «БудСервіс» перебуває в зоні невикористаних можливостей, інші підприємства знаходяться в зоні аутсайдерів.

Щодо конкурентоспроможності продукції, то лідером являється ТОВ «А-Бетон Україна», безпосереднім конкурентом з усіх проаналізованих підприємств може бути лише ПП «БудСервіс».

Остання матриця яку потрібно побудувати, це по транспортних послугах, адже вони займають майже всю структуру товарообороту, дані представлені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції (транспортних послуг)

№ з/п	Вага	0,25		0,25		0,3		0,2		Rang	KSopia
	Індикатор	Тариф (грн/км)		Середня відстань доставки (км)		Пунктуальність доставки (%)		Простій транспорту (год/рейс)			
	Підприємство	А.з.	<i>p</i>	А.з.	<i>P</i>	А.з.	<i>p</i>	А.з.	<i>p</i>		
1	ТОВ «А-Бетон Україна»	210	2	140	1	98	1	1,1	1	1,25	1
2	ПП «БудСервіс»	195	1	130	2	96	2	2,2	4	2,15	0,5
3	ТОВ «Граніт ЛТД»	230	3	100	4	90	3	1,5	2	3,05	0
4	ТОВ «Технотранс»	245	4	140	1	88	4	2	3	3,05	0

Підсумувавши результати, можна визначити що лідером є по якості піску є ТОВ «А-Бетон Україна», а аутсайдером являються 2 підприємства – ТОВ «Технотранс» та ТОВ «Граніт ЛТД».

Крок відстані аутайдера від лідера дорівнює : $Dv = 3,25 - 1,25 = 1,8$

Крок переходу з однієї зони до іншої : $k = 1,8 / 4 = 0,45$

В даному випадку зони та їхній діапазон виглядатиме так :

- ✓ Зона лідерства (1,25 – 1,7);
- ✓ Зона очікування нападу (1,7 – 2,15);
- ✓ Зона невикористаних можливостей (2,15 – 2,6);
- ✓ Зона аутсайдерів (2,6 – 3,05).

Отже, при обчисленні матриці було виявлено що в зоні лідерства перебуває ТОВ «А-Бетон Україна», ПП «БудСервіс» перебуває на межі зони очікування нападу та зони невикористаних можливостей, інші відносяться до зони аутсайдерів.

Щодо конкурентоспроможності продукції, то безпосереднім лідером є ТОВ «А-Бетон Україна», конкурентів не має.

Тепер потрібно все звести до підсумкової таблиці, яка буде заключним етапом оцінки конкурентоспроможності продукції, результати представлені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Підсумкова таблиця для визначення конкурентоспроможності потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна»

№ з/п	Продукція	KSopіa	Структура реалізації продукції за проектною потужністю, Sv	Структура фактичних продаж продукції, Sp	Скоригований KSopіa на Sv	Скоригований KSopіa на Sp	RKSia	Ran g КП П
1.	Щебінь	0,63	0,80	0,75	0,00504	0,00473	0,00031	0,63
2.	Пісок	0,67	1,70	1,63	0,01139	0,01092	0,00047	0,67
3.	Цемент	1	1,75	1,89	0,0175	0,0189	-0,0014	1
4.	Транспортні послуги	1	95,75	93,73	0,9575	0,9373	0,0202	0,98
Разом			100	100	-			3,28

Загальний підсумковий показник **Rang КПП = 3,28**, що у середньому становить **0,82**, свідчить про **достатньо високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства в цілому**. Це означає, що досліджуване підприємство ефективно використовує виробничі ресурси, має налагоджену систему збуту та конкурентну якість продукції.

Отже, ТОВ «А-Бетон Україна» має на сьогодні стійке конкурентне положення на ринку, особливо у сфері транспортних послуг і цементу, що доцільно враховувати при формуванні стратегічного плану розвитку. Для збереження позицій рекомендується приділити увагу оптимізації витрат у сегменті піску та щебеню та посиленню маркетингових підходів.

Отримані результати матричного аналізу конкурентоспроможності різних видів продукції ТОВ «А-Бетон Україна» дозволяють перейти до оцінки того, як саме воєнний стан вплинув на ринкові позиції підприємства. Детальний

порівняльний аналіз показав, що попри зростання загроз, невизначеність ринку, порушення логістичних ланцюгів та підвищення собівартості через подорожчання енергоносіїв, досліджуване підприємство зуміло зберегти й навіть зміцнити ключові конкурентні переваги.

По-перше, дані матриць конкурентоспроможності свідчать, що ТОВ «А-Бетон Україна» є беззаперечним лідером у сегментах **щебеню, цементу та транспортних послуг**, тобто у найбільш значущих товарних напрямках, які формують понад 90 % фактичного обсягу реалізації. Особливо важливо, що транспортні послуги мають найвищий скоригований індекс конкурентоспроможності (0,98), що забезпечує підприємству унікальну ринкову позицію в умовах воєнного часу, коли оперативність та надійність доставки є критичними факторами успіху.

По-друге, за час воєнного стану змінився характер конкурентної боротьби: частина підприємств втратила можливість стабільно здійснювати діяльність, що спричинило перерозподіл ринку на користь тих компаній, які змогли адаптуватися до нових умов. Як показує матриця, більшість конкурентів ТОВ «А-Бетон Україна» опинилися у зонах **аутсайдерів** або **невикористаних можливостей**, що свідчить про їх слабшу позицію в частині якості продукції, надійності послуг або стабільності роботи.

По-третє, навіть за умов воєнного стану підприємство зберегло конкурентну спроможність у сегменті піску, хоча й поступається лідеру — ТОВ «Граніт ЛТД». Проте це не створює значної стратегічної загрози, оскільки пісок, на відміну від цементу та транспортних послуг, займає меншу частку у структурі реалізації й може бути компенсований за рахунок інших сильних напрямів.

По-четверте, інтегральний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що становить **0,82**, підтверджує його достатньо високий рівень ринкової сили. Тобто, підприємство не лише зберігає стійкі позиції у міжфірмовій

конкуренції, а й має потенціал для подальшого розвитку, навіть в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Отже, підсумовуючи проведений аналіз, можна стверджувати, що вплив воєнного стану на конкурентоспроможність ТОВ «А-Бетон Україна» є двовекторним, але загалом — підприємство змогло зміцнити свої ринкові позиції за рахунок:

- високої якості ключових видів продукції;
- лідерства у сфері транспортних послуг;
- зростання експортної складової;
- розширення каналів збуту внаслідок перерозподілу ринку;
- адаптивності та гнучкої реакції на зовнішні виклики. [85]

Це дозволяє зробити висновок про стійкість, конкурентні переваги та здатність підприємства успішно функціонувати навіть за умов підвищених ризиків та невизначеності. Збереження таких тенденцій забезпечить ТОВ «А-Бетон Україна» високі можливості для подальшого розвитку та нарощення потенціалу в поствоєнний період.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «А-БЕТОН УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства

На основі проведеної оцінки виробничого, фінансового, трудового та маркетингового потенціалів ТОВ «А-Бетон Україна» встановлено, що підприємство має достатньо високий рівень конкурентоспроможності, проте його потенціал є частково незбалансованим. Найсильнішими сторонами є високий рівень організаційного та управлінського потенціалу, лідерство на ринку транспортних послуг, стабільна якість цементу та щебеню, зростання обсягів реалізації та експорту продукції. [86]

Водночас існують проблемні зони: нерівномірність використання виробничих ресурсів, коливання фінансових показників у 2022–2023 роках, послаблення маркетингової активності, зниження конкурентності окремих видів продукції (зокрема піску), а також вплив воєнного стану на логістичні витрати та ризики постачання. [87, с. 75]

З урахуванням виявлених тенденцій стратегічні цілі розвитку підприємства доцільно сформулювати за такими напрямками:

1. Підвищення конкурентоспроможності продукції через модернізацію техніки, покращення логістики та розширення асортименту.
2. Зміцнення фінансової стійкості за рахунок оптимізації витрат, підвищення рентабельності й ефективності використання основних засобів.
3. Активізація маркетингової діяльності з метою посилення присутності на внутрішньому та міжнародному ринках.

4. Розвиток трудового потенціалу шляхом інвестування в навчання персоналу та покращення умов праці.

5. Інноваційний розвиток підприємства через впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем управління.

6. Зміцнення логістичного потенціалу — скорочення простоїв, оптимізація маршрутів, зменшення собівартості перевезень. [88, с. 52]

Після того як ми визначилися з основними напрямками розвитку, можна сформувати таблицю прогнозованих можливостей на 2026-2027 роки.

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі розвитку ТОВ «А-Бетон Україна»

Стратегічний напрям	Поточний стан	Проблеми	Ціль до 2027 р.	Очікуваний результат
Виробництво	Середнє використання потужностей 77–87%	Зношеність	Модернізація виробничої бази	+15% продуктивності
Маркетинг	Слабка диверсифікація ринків	Низькі витрати на маркетинг	Зростання частки експорту до 30%	Розширення ринку
Фінанси	Нестабільність рентабельності	Високі операційні витрати	Підвищення рентабельності активів до 10%	Зміцнення фінансів
Логістика	Висока залежність від пального	Простої транспорту	Зменшення собівартості перевезень на 12%	Вища конкурентоспроможність
Персонал	Зростаюче навантаження	Плинність кадрів	Підвищення мотивації та навчання	Зростання продуктивності на 10%

Аналіз стратегічних цілей та очікуваних результатів, наведених у таблиці, дозволяє узагальнити основні пріоритети розвитку ТОВ «А-Бетон Україна» на середньострокову перспективу до 2027 року. Визначені напрямки відображають ключові проблеми, що були виявлені у ході аналізу виробничого, фінансового, маркетингового та трудового потенціалів, а також враховують зовнішні виклики, пов'язані з умовами воєнного стану.

У виробничій сфері головною проблемою залишається надмірна зношеність, яка стримує можливість збільшення обсягів виробництва та ефективності використання виробничих потужностей. Модернізація є стратегічно важливою, оскільки здатна забезпечити зростання продуктивності щонайменше на 15%, що позитивно вплине на собівартість продукції, швидкість виконання замовлень та конкурентні позиції підприємства.

Маркетинговий напрям відображає необхідність посилення ринкової присутності підприємства, оскільки сьогодні воно характеризується низькою диверсифікацією ринків і незначними інвестиціями в маркетинг. Передбачене збільшення витрат на просування, розвиток каналів збуту та робота з постійними клієнтами мають забезпечити зростання частки експорту до 30% у 2027 році, що істотно розширить ринкові можливості підприємства та знизить його залежність від внутрішньої кон'юнктури.

У фінансовому аспекті ключовою проблемою є нестабільність рентабельності та високі операційні витрати. Запропоновані цілі спрямовані на оптимізацію фінансових потоків, що дозволить підвищити рентабельність активів до цільових 10% та забезпечити довгострокову фінансову стійкість підприємства. Реалізація заходів у цьому напрямі сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та його конкурентних переваг.

Логістичний напрям концентрується на зменшенні залежності від пального та скороченні простоїв транспорту, що стало особливо актуальним у воєнний період. Зменшення собівартості перевезень на 12% не лише покращить економічні показники, а й дозволить підприємству сформувати більш конкурентні тарифи для клієнтів, зміцнивши позиції на ринку транспортних послуг — одному з ключових сегментів діяльності.

У сфері персоналу стратегічною проблемою виступає зростання навантаження та плинність кадрів, що негативно позначається на продуктивності

та стабільності роботи. Заплановане підвищення мотивації, розвиток персоналу та вдосконалення системи оплати праці мають забезпечити приріст продуктивності на 10%, що сприятиме загальному зростанню ефективності підприємства.

Загалом, представлена стратегічна модель демонструє комплексний підхід до розвитку підприємства, який забезпечує не лише усунення наявних проблем, а й формування нових конкурентних переваг у ключових сферах діяльності. Реалізація зазначених цілей дозволить ТОВ «А-Бетон Україна» зміцнити позиції на ринку інертних матеріалів та транспортних послуг, забезпечити стабільне зростання та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

3.2. Формування стратегічної карти підвищення конкурентоспроможності

Для забезпечення довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «А-Бетон Україна» необхідним є формування чіткої системи стратегічних орієнтирів, що відображатимуть взаємозв'язок між ключовими сферами діяльності підприємства. Одним із найефективніших інструментів стратегічного управління є **стратегічна карта**, побудована відповідно до методології Balanced Scorecard (BSC).

Система збалансованих показників (BSC) є ключовим інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє комплексно оцінювати ефективність діяльності компанії за допомогою збалансованого набору фінансових і нефінансових індикаторів. Вона також дає змогу визначити ступінь реалізації стратегічних цілей, поєднуючи у єдину логічну структуру взаємопов'язані показники, що традиційно охоплюють чотири основні перспективи:

- перспектива клієнтів (The Customer Perspective);
- перспектива внутрішніх бізнес-процесів (The Business Process Perspective);
- перспектива розвитку персоналу та організаційного зростання (The Learning and Growth Perspective);

- фінансова перспектива (The Financial Perspective).

Таким чином, BSC виступає ефективним механізмом комунікації між керівництвом підприємства та його стейкхолдерами, сприяючи успішному впровадженню стратегії, підвищенню результативності, прибутковості та інвестиційної привабливості компанії. [89]

З метою удосконалення фінансово-господарської діяльності промислового підприємства запропоновано методичний підхід до оцінювання та управління ключовими показниками, що включає такі етапи:

- формування команди компетентних експертів;
- визначення основних складових BSC та побудова стратегічної карти;
- добір і узгодження кількісних та якісних індикаторів у межах кожної складової;
- проведення експертної оцінки впливу показників і встановлення першочергових напрямів коригування управлінських дій та цілей.

Перевага цього підходу полягає в можливості врахування не лише кількісних параметрів, але й якісних характеристик, що дозволяє охопити всю релевантну інформацію про діяльність підприємства, вплив чинників зовнішнього середовища, а також передбачити зміни з урахуванням екологічних і соціальних аспектів.

Запропонована методика оцінювання і управління показниками BSC забезпечує ефективне формування та реалізацію стратегії розвитку підприємства, зокрема сприяє:

- кращому розумінню управлінцями ролі окремих стратегічних цілей і взаємозв'язків між ними;
- визначенню ключових індикаторів у межах кожної перспективи BSC та формуванню матриці заходів для підвищення їх ефективності;

- оцінюванню впливу показників на формування єдиної корпоративної стратегії;
- визначенню першочергових дій щодо оптимізації діяльності за кожним напрямом BSC та впровадженню їх у систему управління;
- реалізації потенціалу підприємства за рахунок раціонального використання його ресурсів. [90]

Такий підхід дозволяє узгодити фінансові цілі підприємства з розвитком клієнтської бази, удосконаленням внутрішніх процесів та підвищенням кваліфікаційного рівня персоналу. Таблиця нижче відображає основні стратегічні цілі, ключові показники їх досягнення (KPI) та практичні заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності в умовах ринкової нестабільності та впливу зовнішніх загроз.

Таблиця 3.2 – Стратегічна карта ТОВ «А-Бетон Україна»

Перспектива	Стратегічні цілі	Ключові показники (KPI)	Заходи
Фінансова	Зміцнення рентабельності	ROA, ROE, маржа прибутку	Оптимізація витрат
Клієнтська	Розширення ринку	Частка експорту, кількість клієнтів	Маркетинг, реклама
Внутрішні процеси	Підвищення ефективності виробництва	Фондовіддача, продуктивність	Модернізація
Персонал	Підвищення кваліфікації	Продуктивність праці	Навчання та мотивація

Запропонована стратегічна карта дозволяє систематизувати основні напрями розвитку ТОВ «А-Бетон Україна» та забезпечити узгодженість між фінансовими цілями, потребами клієнтів, операційною діяльністю та розвитком персоналу.

Аналіз показав, що ключовими викликами для підприємства залишаються:

- нестабільність рентабельності,
- недостатня диверсифікація ринків збуту,

- зношеність техніки та транспортних засобів,
- зростаюче навантаження на персонал та потреба в підвищенні його кваліфікації.

Реалізація визначених заходів дозволить підприємству:

- зміцнити фінансову стійкість,
- підвищити обсяг продажів та розширити ринки,
- оптимізувати виробничі процеси та зменшити собівартість,
- підвищити професійний рівень працівників та їхню мотивацію.

У комплексі це створить умови для посилення конкурентних позицій підприємства, покращення якості продукції та забезпечення стійкого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Графічне відображення стратегічної карти продемонстрована на рисунку 3.1.

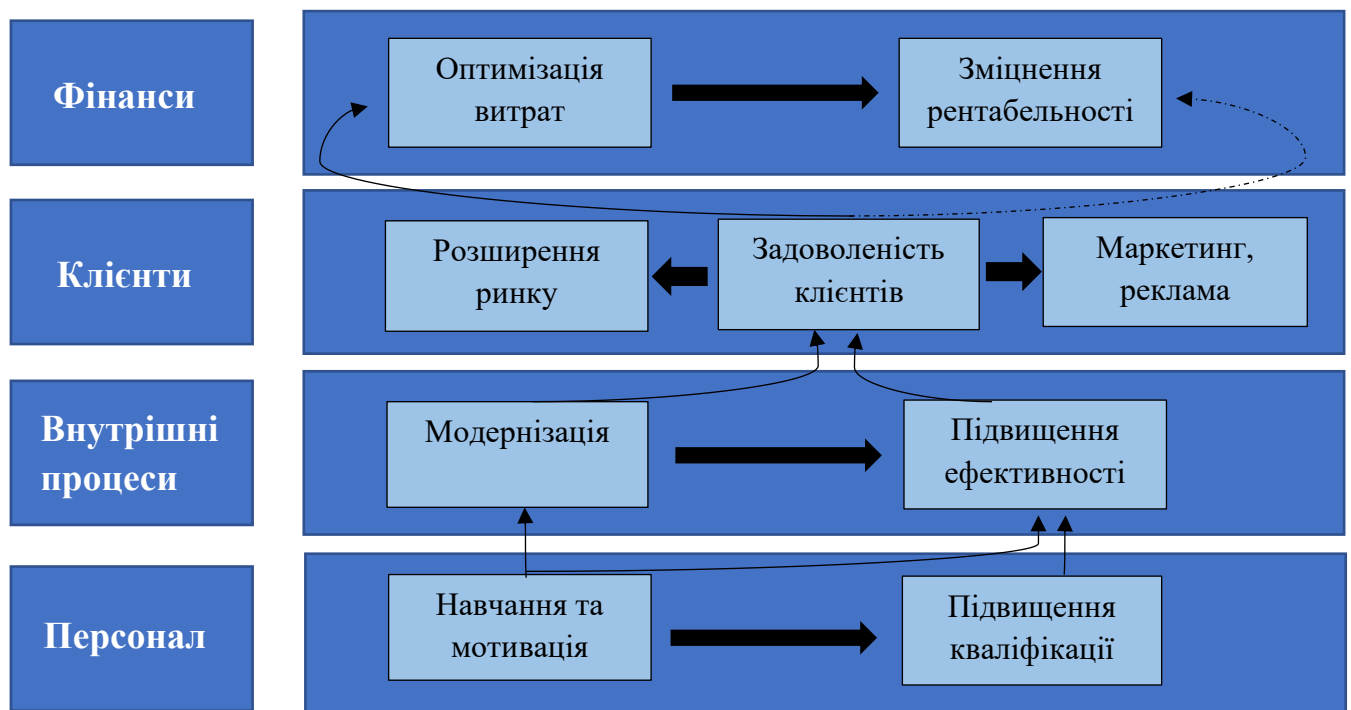


Рис. 3.1 – Стратегічна карта підвищення конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна»

3.3. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна» в сучасних умовах потребує комплексного удосконалення ключових сфер діяльності: виробничої, маркетингової та управлінської.

Альтернативність і багатовекторність шляхів позиціонування підприємства в умовах конкурентного середовища, а також необхідність оптимального використання ресурсного потенціалу та ефективного управління капіталом зумовлюють важливість системного стратегічного планування забезпечення конкурентоспроможності. Гнучка економічна політика, побудована у формі конкурентної стратегії, стає ключовою умовою функціонування результативного господарського механізму підприємства. У такій ситуації виникає потреба у формуванні поетапної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка враховуватиме основні вимоги, чинники підвищення ефективності, драйвери розвитку та інноваційний потенціал підприємства.

У сучасних умовах функціонування економіки України особливо важливо створювати передумови для зростання конкурентоспроможності усіх секторів господарювання. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств сприятиме зміцненню галузей економіки та забезпечить загальний поступ національного господарства. Саме тому в науковій літературі та практиці управління існує широкий спектр підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства». [91]

Проведений аналіз потенціалу підприємства, оцінка фінансових результатів, маркетингових можливостей, трудового та технічного потенціалу свідчать про необхідність реалізації структурованої програми змін, спрямованої на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, підсилення конкурентних переваг та мінімізацію зовнішніх ризиків.

Усі запропоновані заходи об'єднані у три основні напрями: технічне переоснащення виробництва, удосконалення маркетингової політики та впровадження антикризових управлінських рішень.

Ці напрями взаємопов'язані та формують повний цикл покращення конкурентоспроможності: від модернізації основи виробництва — до оптимізації взаємодії зі споживачами та підвищення стійкості підприємства.

За даними попередніх аналітичних розрахунків, виробничий потенціал підприємства використовується на рівні 77–87%, але характеризується підвищеною зношеністю обладнання та недостатнім рівнем автоматизації. Це призводить до втрат часу, зниження продуктивності, простоїв техніки та підвищення собівартості продукції.

Для вирішення цих проблем я пропоную розглянути запропоновані заходи, вони представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні технічні заходи модернізації

Захід	Суть	Очікуваний ефект	Період реалізації
Оновлення дробильного та змішувального обладнання	Заміна застарілих агрегатів на моделі з вищою енергоефективністю	+10–12% продуктивності	2026
Впровадження системи автоматичного контролю якості	Автоматизація дозування, температурного контролю, гранулометрії	Зменшення браку на 7–10%	2026–2027
Модернізація автопарку	Придбання/лізинг паливоефективних вантажівок	Зменшення витрат на пальне на 12–15%	2026
Оптимізація внутрішніх логістичних маршрутів	GPS-навігація, маршрутні карти	Скорочення простоїв на 8–10%	2026

Очікуваний ефект від модернізації :

- підвищення продуктивності підприємства — до +15%;
- зниження собівартості виробництва — на 7–10%;

- скорочення часу виконання замовлень — на 10–14%;
- покращення конкурентних позицій у сегменті щебеню, піску, цементу.

Оскільки підприємство не має власного заводу, а працює з видобутком та транспортуванням інертних матеріалів, його конкурентоспроможність визначається ефективністю видобутку, технічним станом обладнання кар'єру, продуктивністю автопарку, витратами на пальне, швидкістю доставки.

За аналізом діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» можна виділити певні показники за 2024 рік, для того аби використати їх задля розрахунку втрат від недосконалої технічної бази, вони представлені в таблиці 3.4 :

Таблиця 3.4 – Поточний стан технічного забезпечення

Показник	Значення за 2024	Коментар
Завантаженість потужностей	77–87%	Є резерв зростання, але обмежує техніка
Зношеність обладнання	48–52%	Ризик аварій, простоїв
Середній простій транспорту	1,1–2 год/рейс	Значна втрата продуктивності
Витрата пального	32 л/100 км	Вище за галузевий рівень на 10–15%
Середній пробіг рейсу	500 км	Підвищує залежність від пального

Такі показники свідчать про низьку енергоефективність, втрату часу та надмірну собівартість логістики.

На основі вищезазначених даних, можна здійснити розрахунки :

Насамперед визначимо втрати від надмірної витрати пального, для цього потрібно вказати ще кілька додаткових даних :

- Середній автопарк: 25 вантажівок;
- Середній рейс: 500 км;
- Витрата дизелю: 32 л / 100 км;

- Ціна дизелю: 58 грн/л.

Фактичні витрати на 1 рейс: $32 \times 1,5 \times 58 = 2\,784$ грн.;

Якщо модернізація дає економію 12%, то економія з рейсу:
 $2\,784 \times 0,12 = 334$ грн.;

За 25 авто $\times$ 2 рейси/день $\times$ 22 робочих дні: $334 \times 25 \times 2 \times 22 = 367\,400$ грн/міс
 $\approx 4,4$ млн грн/рік економії.

Наступний етап - це розрахунок втрат від простоїв техніки після модернізації:

- Середній простій: 1,5 год/рейс;
- Середня ставка авто: 750 грн/год.

Втрати з одного авто: $1,5 \times 750 = 1\,125$ грн / рейс;

За 50 рейсів/день (25 авто $\times$ 2 рейси/день): $1\,125 \times 50 = 56\,250$ грн/день
 $\approx 1,2$ млн грн/місяць $\approx 14,4$ млн грн/рік втрат продуктивності. Це — один із найсерйозніших чинників втрати конкурентоспроможності.

Після розрахунку показників можна підсумувати який ефект це матиме для ТОВ «А-Бетон Україна», відображення результатів буде в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Підсумковий економічний ефект для ТОВ «А-Бетон Україна»

Показник	Ефект
Економія пального	4,4 млн грн/рік
Скорочення простоїв	14,4 млн грн/рік
Підвищення продуктивності	+10–15% видобутку
Зменшення собівартості рейсу	–12%

Після висвітлення підсумкового економічного ефекту можна створити таблицю запропонованих заходів яка наведена нижче.

Таблиця 3.6 – Запропоновані заходи для технічного переоснащення

Напрямок	Заходи	Ефект
Автопарк	Лізинг 5 нових вантажівок EURO-6	–15% витрат на пальне

Продовження табл. 3.6

Кар'єр	Оновлення дробильного комплексу	+10% продуктивності
Навантажувачі	GPS-відстеження, датчики простоїв	–8% втрат часу
Логістика	Оптимізація маршрутів	–12% собівартості перевезень
Техобслуговування	Планові ремонти	–20% аварійності

Ці зміни не лише покращують економічні показники, а й створюють стратегічні переваги: скорочення часу доставки, зростання довіри клієнтів, стабільність виконання контрактів та підвищення якості послуг.

У сукупності впровадження запропонованих технічних заходів формує основу для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «А-Бетон Україна» у середньостроковій перспективі, забезпечуючи значне зниження виробничих витрат, підвищення надійності та операційної ефективності. Це дозволить підприємству ефективно реагувати на виклики ринку, посилювати свою конкурентоспроможність та формувати сталу траєкторію розвитку в умовах зростаючої конкуренції та впливу зовнішніх загроз.

Наступний етап зосереджений на покращення маркетингової ситуації, для цього потрібно провести аналіз маркетингової ситуації, в результаті було виявлено низку проблем, серед яких: низький рівень витрат на маркетинг — у межах 1,8–3,2% доходу, що є нижче галузевої норми (5–8%); слабка диверсифікація ринків: підприємство залежить від обмеженої кількості регіональних покупців; недостатня активність на зовнішніх ринках, хоча частка експорту зростала (до 21,4% у 2024 р.), але залишається нижчою за потенціал; незначні обсяги рекламної діяльності, що обмежує впізнаваність бренду; повільне зростання кількості постійних клієнтів, яке поступається темпам основних конкурентів.

Усі ці фактори свідчать про необхідність формування комплексної маркетингової стратегії, що забезпечить не лише підвищення рівня продажів, але й створення стабільної клієнтської бази та покращення іміджу підприємства.

З метою адаптації маркетингової системи до вимог сучасного ринку та посилення конкурентоспроможності пропонується комплекс заходів, наведений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Основні маркетингові заходи

Захід	Суть	Очікуваний ефект
Створення цифрової маркетингової кампанії	Таргетинг у соцмережах, оновлення сайту, SEO	+20% звернень
Розширення присутності на зовнішніх ринках	Участь у виставках, прямі контракти	Зростання експорту до 20–30%
Впровадження програми лояльності	Знижки постійним клієнтам, бонуси	+12% утримання клієнтів
Ребрендинг та фірмовий стиль	Оновлення візуальної ідентичності	Підвищення впізнаваності бренду

Після впровадження заходів можна очікувати наступні результати, які структуровані в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Очікуваний ефект

Назва ефекту	Назва показника	До впровадження заходів (2024 рік)	Після впровадження (2025-2026 рік)	Приріст
Ефект від збільшення клієнтської бази	Кількість постійних клієнтів, ос	82	100-110	+20–30 ос., орієнтовне збільшення виручки +12–15% на рік.
Ефект від розширення експорту	Частка експорту, %	21,4	30	+8,6 %, що еквівалентно +15–20 млн. грн. додаткових продажів
Ефект від рекламної активності	Середня конверсія digital-каналів у сфері інертних матеріалів	1,5-2,5	+4–6% реальних продажів	підвищення впізнаваності бренду на регіональному рівні на +20–25%

Якщо підсумувати, то відбудеться зростання кількості постійних клієнтів до 100+ у 2027 р.; збільшення частки експорту до 30% та зміцнення співпраці з іноземними партнерами; формування стабільної клієнтської бази та зниження її

плинності; підвищення середньої частоти замовлень; прискорення оборотності запасів на 10–12%, що знижує заморожені оборотні кошти; формування позитивного бренду та впізнаваності компанії у будівельній галузі.

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» засвідчив необхідність поглиблених змін у системі просування продукції та роботи з клієнтами. У сучасних умовах будівельного ринку саме маркетингові інструменти стають ключовим чинником формування конкурентної переваги, особливо за наявності зростаючої конкуренції та збільшення попиту на транспортування інертних матеріалів.

Запропонований комплекс маркетингових заходів дозволяє розв'язати основні проблеми підприємства: низьку впізнаваність, недостатню інтенсивність комунікації зі споживачами, відсутність ефективних digital-інструментів, обмеження присутності на зовнішніх ринках. У сукупності інструменти digital-маркетингу, програма лояльності та ребрендинг формують стійку фундаментальну перевагу, а розширення експорту забезпечує підприємству додатковий канал збуту з високим рівнем маржинальності.

Впровадження зазначених заходів у середньостроковій перспективі забезпечить підприємству не лише зростання виручки та клієнтської бази, але й якісне покращення ринкової позиції та стійкості діяльності.

Кінцевим етапом покращення діяльності досліджуваного підприємства буде дослідження впливу після впровадження антикризових управлінських рішень.

Умови воєнного стану та нестабільність ринку будівельних матеріалів створили для ТОВ «А-Бетон Україна» низку системних ризиків, що безпосередньо впливають на обсяги реалізації, собівартість продукції, логістичні витрати та фінансову стійкість. Антикризове управління стає необхідним елементом забезпечення безперервності діяльності та підтримання конкурентоспроможності підприємства у 2025–2027 роках.

На основі аналізу виробничого, фінансового, трудового та маркетингового потенціалу підприємства було визначено кілька груп загроз:

- **логістичні ризики** — підвищення вартості пального, можливі блокування доріг, збільшення часу доставки;
- **фінансові ризики** — зростання операційних витрат, зниження рентабельності активів, коливання попиту;
- **рекрутингові ризики** — нестача кваліфікованих кадрів, мобілізаційні виклики;
- **комерційні ризики** — зменшення платоспроможності клієнтів, збільшення дебіторської заборгованості;
- **операційні ризики** — зношеність техніки, простої, аварійність.

З метою мінімізації цих ризиків можна розробити комплекс антикризових управлінських рішень, наведених у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Антикризові управлінські рішення для ТОВ «А-Бетон Україна»

Напрямок кризового ризику	Пропоновані антикризові заходи	Очікуваний ефект	Період реалізації
Фінансові ризики	Запровадження політики «жорсткого контролю витрат», щомісячний аудит витрат, перегляд договорів з постачальниками	Зменшення операційних витрат на 8–12%	2026
	Диверсифікація клієнтської бази, введення авансових платежів	Зменшення дебіторської заборгованості на 15%	2026–2027
Логістичні ризики	Мульти-маршрутна система доставки, створення «страхових маршрутів»	Скорочення затримок на 10–15%	2026
	Формування резервного запасу пального на 7–10 днів	Безперервність поставок у період пікових ризиків	2026
Операційні ризики	Проведення превентивних ремонтів техніки, введення системи моніторингу стану машин	Скорочення аварійності на 20%	2026–2028
Кадрові ризики	Розширення системи внутрішнього навчання, перехресне навчання робітників	Забезпечення гнучкості персоналу	2026

Продовження табл. 3.9

Комерційні ризики	Запровадження адаптивної політики цін, знижки великим клієнтам, програма лояльності	Утримання клієнтської бази у період ринкової турбулентності	2026–2027
-------------------	---	---	-----------

Для визначення фактичного впливу запропонованих рішень було здійснено кілька розрахунків, зокрема — економію витрат від антикризових дій.

1. Економія операційних витрат (жорсткий контроль витрат)

Операційні витрати підприємства у 2024 р.:
 $\approx 11,04$ млн. грн/рік.

Якщо антикризові заходи дозволять скоротити їх на 10%:

$$11,04 \text{ млн.} \times 0.10 = 1,10 \text{ млн. грн. економії на рік}$$

2. Зменшення дебіторської заборгованості

Поточна дебіторська заборгованість — 19,17 млн. грн. (умовно, на основі фінансових коефіцієнтів).

Завдяки авансуванню та жорсткій кредитній політиці планується зниження на 15%:

$$9,17 \text{ млн.} \times 0.15 = 1,38 \text{ млн. грн. повернутих коштів}$$

3. Ефект від логістичної оптимізації

Дані з технічних розрахунків (у попередньому підпункті):

- втрати від простоїв становили $\approx 14,4$ млн грн/рік.
- оптимізація маршрутів та страхові маршрути можуть зменшити простої на 8–10%.

Розрахунок:

$$14,4 \text{ млн} \times 0.10 = 1,44 \text{ млн. грн. зменшення втрат}$$

4. Ефект від зниження аварійності техніки

Витрати на ремонт техніки за 2024 рік — 1,8 млн. грн.

Якщо аварійність зменшується на 20%:

$$1,8 \text{ млн} \times 0.20 = 360 \text{ тис. грн. економії}$$

Якщо підсумувати загальний ефект, то він складає = 1,10+1,38+1,44+0,36 = 4,28 млн. грн. / рік.

Антикризові управлінські рішення є ключовим елементом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Запропоновані заходи дозволяють суттєво зменшити фінансові ризики, підвищити ефективність логістики, мінімізувати втрати через простої та підвищити стійкість операційної діяльності.

У результаті реалізації комплексу антикризових заходів підприємство може:

- зменшити витрати більш ніж на 4,28 млн грн. на рік;
- скоротити простої транспорту та підвищити продуктивність перевезень;
- підвищити ліквідність завдяки зменшенню дебіторської заборгованості;
- забезпечити стабільність роботи навіть у періоди підвищених зовнішніх загроз;
- зміцнити ринкові позиції та конкурентоспроможність.

Таким чином, впровадження антикризового управління є не лише «захисним механізмом», а й інструментом довгострокового підвищення ефективності та стратегічної стійкості підприємства.

3.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна» у сучасних умовах ринку потребує впровадження комплексу заходів, спрямованих на модернізацію виробничої діяльності, посилення маркетингових позицій та забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх загроз. З метою оцінки економічної доцільності запропонованих стратегічних рішень проведено розрахунок їх впливу на ключові показники діяльності підприємства — обсяг виробництва, виручку, чистий прибуток, рентабельність, витрати та продуктивність праці.

Для аналізу використано метод порівняння показників «до» та «після» впровадження заходів, а також розрахунок абсолютних та відносних змін економічного ефекту.

Дані розрахунків ґрунтуються на фактичних показниках діяльності підприємства за 2024 рік, технічних та маркетингових розрахунках, проведених у попередніх підрозділах, та прогнозних оцінках ефективності. Структурована таблиця наведена нижче.

Таблиця 3.10 – Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність використання потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна»

№ з/п	Зміст заходу	Показники	Значення показника		Оцінка впливу на результати господарської діяльності	
			впровадження заходів		абс. знач.	відн. , %
			До	Після		
1	Технічне переоснащення виробництва	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	1150 000	1 322 500	172 500	15
		Виручка від реалізації (без ПДВ), тис. грн	78802	90620	11818	15
		Чистий прибуток, тис. грн	3400	9040	5640	166
		Рентабельність продукції, %	10,7	14,4	3,7	34,6

Продовження табл. 5.8

2	Удосконалення маркетингової політики	Маркетингові витрати, тис. грн.	2450	4700	2250	91,8
		Виручка від реалізації, тис. грн.	78802	94900	16098	20,4
		Чистий прибуток, тис. грн.	3400	3910	510	15
		Рентабельність продукції, %	10,7	12	1,3	12,1
3	Антикризові управлінські рішення	Капітальні вкладення, тис. грн.	-	3500	3500	-
		Обсяг виробленої продукції, тонн	1150000	1260000	110000	9,6
		Виручка від реалізації, тис. грн.	78802	88400	9598	12,2
		Чистий прибуток, тис. грн.	3400	5970	2570	76
		Питомі витрати, грн/грн	0,89	0,78	-0,11	-12,4
		Продуктивність праці, тис. грн.	2073,7	2350	276,3	13,3

Результати проведених розрахунків свідчать, що впровадження запропонованих заходів має комплексний позитивний вплив на діяльність ТОВ «А-Бетон Україна» та формує фундамент для довгострокового зростання конкурентоспроможності. Усі три групи заходів — технічні, маркетингові та антикризові — діють у взаємопов’язаному середовищі та забезпечують системний ефект, який проявляється у покращенні фінансових, виробничих, операційних і ринкових показників підприємства.

Перший блок заходів, що передбачає технічне модернізування, забезпечив найвагоміший вплив на виробничі параметри. Завдяки оновленню обладнання, автоматизації окремих процесів та зниженню простоїв обсяг виробництва збільшився на 15%, що, у свою чергу, спричинило приріст виручки та значне зростання чистого прибутку. Покращення рентабельності продукції на 3,7 відсоткових пункти свідчить про зменшення собівартості та підвищення ефективності використання ресурсів. Даний захід є найбільш результативним з точки зору прямого економічного ефекту, оскільки мінімізує втрати від простоїв, покращує логістичні процеси та забезпечує стабільність виробничого циклу.

Другий блок — удосконалення маркетингової політики — має важливий стратегічний характер, оскільки спрямований на розширення ринку збуту та підвищення клієнтоорієнтованості. Навіть за умов збільшення маркетингових витрат майже вдвічі, підприємство отримує приріст виручки та чистого прибутку. Покращення рентабельності свідчить про ефективність вкладень у просування, розширення клієнтської бази та зміцнення зовнішньоекономічних зв'язків. Це підтверджує, що маркетингові активності не є витратами, а стають елементом інвестиційного розвитку підприємства.

Третій блок заходів — антикризове управління — має важливе значення в умовах воєнного стану та нестабільного ринкового середовища. За рахунок оптимізації витрат, покращення логістичного планування, зменшення аварійності техніки та більш якісного управління ризиками підприємство отримує зниження питомих витрат на 12,4% та збільшення прибутку. Такі результати свідчать, що антикризові рішення не лише пом'якшують негативний вплив зовнішніх загроз, а й створюють додатковий потенціал для розвитку операційної ефективності.

Загалом аналіз показує, що всі запропоновані заходи у сукупності забезпечують підприємству комплексний економічний ефект, який проявляється у:

- зростанні обсягу виробництва та реалізації продукції;
- значному нарощуванні чистого прибутку;
- покращенні рентабельності діяльності;
- зменшенні виробничих і операційних витрат;
- підвищенні продуктивності праці та ефективності логістики;
- посиленні ринкової позиції підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Отже, впровадження розроблених заходів є економічно обґрунтованим, фінансово доцільним та стратегічно важливим для подальшого розвитку ТОВ «А-Бетон Україна». Результати доводять, що підприємство має достатній потенціал

для зміцнення конкурентних позицій, підвищення стійкості до зовнішніх ризиків і забезпечення стабільного зростання в середньостроковій перспективі.

3.5. Прогнозування ефективності реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності

Будь-яка стратегія розвитку підприємства містить у собі не лише очікувані результати, але й ризики щодо їхнього досягнення. Тому для забезпечення реалістичності та обґрунтованості стратегічного плану необхідно оцінити ймовірність виконання прогнозних показників з урахуванням:

- внутрішніх можливостей підприємства;
- технічного стану автопарку та обладнання;
- фінансової стабільності;
- стану ринку інертних матеріалів;
- впливу воєнного стану та логістичних обмежень;
- коливань вартості пального та транспортних витрат. [92]

Таким чином складається інтегральна модель прогнозування ймовірності, що відображає реальні шанси підприємства виконати заплановані стратегічні цілі у 2025–2027 роках. Таблиця наведена нижче.

Таблиця 3.11 – Прогноз ймовірності реалізації стратегічних цілей

Стратегічний напрям	Очікуваний результат	Ключові ризики	Прогнозована ймовірність досягнення цілі, %
Технічна модернізація	Підвищення продуктивності на +15%	нестача капіталу, ризик затримок поставок техніки	78%
Зменшення собівартості перевезень	–12% собівартості	зростання цін на пальне, простої	72%
Зростання клієнтської бази (100+ клієнтів)	+20–30 клієнтів	конкуренція, воєнні ризики	67%

Продовження табл. 3.11

Збільшення експорту до 30%	+8,6% зростання експорту	логістика, валютні коливання	60%
Підвищення чистого прибутку у 3–4 рази	8,5–9 млн грн	інфляція, зростання витрат, нестабільність попиту	75%
Скорочення дебіторської заборгованості на 15%	повернення 1,38 млн грн	низька платоспроможність клієнтів	70%
Зменшення аварійності на 20%	економія 0,36 млн грн	зношеність частини техніки	82%
Підвищення конкурентоспроможності (індекс 0,82)	перехід у «високу» конкурентну групу	комплексний вплив кризових чинників	74%

Найвища ймовірність (80%+) характерна для технічних заходів: впровадження GPS-моніторингу, оптимізації маршрутів, системи контролю технічного стану. Ці заходи є найбільш передбачуваними та найменш залежними від зовнішнього середовища.

Середня ймовірність (70–78%) характерна для: модернізації автопарку, зменшення собівартості, підвищення чистого прибутку. Тут ключовими ризиками виступають фінансові обмеження та коливання цін на паливо.

Найнижча ймовірність (60–67%) — це показники, що залежать від ринку: зростання експорту, розширення клієнтської бази. Воєнні фактори, платоспроможність клієнтів і конкуренція суттєво впливають на цей напрям.

Проведений аналіз ймовірності показує, що стратегія ТОВ «А-Бетон Україна» має високу реалістичність і потенціал успішної реалізації. Сумарна інтегральна ймовірність виконання основних цілей становить $\approx 72\text{--}74\%$, що відповідає високому рівню прогнозованої ефективності.

Найбільш прогнозованими й стабільними напрямками є:

- технічне переоснащення;

- логістична оптимізація;
- антикризове управління витратами.

Середнім рівнем ризику характеризуються:

- фінансові показники;
- скорочення дебіторської заборгованості.

Найбільш ризикованими залишаються ринкові напрями:

- експорт,
- розширення клієнтської бази.

Таким чином, стратегія розвитку має високий шанс успіху, проте потребує адаптивності, додаткових резервів фінансування та постійного антикризового контролю.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було всебічно досліджено теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства, проведено аналіз поточного стану діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» та розроблено комплекс практичних пропозицій, спрямованих на підвищення його конкурентного потенціалу в умовах сучасних економічних викликів, зокрема воєнного стану.

Теоретична частина роботи дозволила встановити, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють технічний та виробничий потенціал, фінансова стійкість, рівень організації логістики, маркетингова політика та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Також було визначено, що у період воєнних загроз зростає значення антикризового управління, яке стає невіддільним елементом забезпечення безперебійної роботи підприємств.

Аналітичний розділ дав змогу оцінити реальний стан діяльності ТОВ «А-Бетон Україна». Було виявлено низку ключових проблем, що стримують розвиток підприємства: підвищена зношеність обладнання та автопарку, значні простой техніки, надмірна витрата пального, нестабільність фінансових результатів, недостатня активність на ринку та низький рівень маркетингових інвестицій. Попри наявні недоліки, підприємство має значний потенціал для розвитку — резерв потужностей, можливості для розширення ринків, сформовану клієнтську базу, позитивну динаміку експорту та здатність збільшувати обсяги діяльності за умови модернізації.

На основі результатів аналізу було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Технічні заходи включають модернізацію дробильного обладнання, оновлення автопарку, оптимізацію внутрішніх логістичних маршрутів, впровадження GPS-моніторингу техніки та автоматизацію контролю якості. Розрахунки показали, що ці заходи дають змогу

досягнути економії понад 18 млн грн на рік та підвищити продуктивність на 10–15%, що істотно підсилює позиції підприємства на ринку.

Маркетингові заходи (digital-комунікації, SEO, таргетинг, розширення присутності на зовнішніх ринках, програма лояльності та ребрендинг) спрямовані на збільшення обсягів продажів, зміцнення іміджу підприємства та формування стійкої клієнтської бази. Очікується, що їх реалізація забезпечить зростання кількості постійних клієнтів, підвищення частки експорту та збільшення виручки за рахунок активнішої ринкової присутності.

Антикризові управлінські рішення орієнтовані на мінімізацію ризиків у фінансовій, логістичній, операційній та кадровій сферах. Скорочення операційних витрат, зменшення дебіторської заборгованості, створення страхових маршрутів, формування резерву пального, модернізація системи технічного обслуговування та кадрове перехресне навчання дозволяють підвищити стабільність підприємства у кризових умовах. Загальний обсяг економії від впровадження антикризових заходів може становити понад 4 млн грн на рік.

Особливе значення має прогнозування ефективності впроваджених заходів. Згідно з прогнозом, реалізація запропонованої стратегії дозволить підприємству досягти стабілізації фінансових показників, підвищити рентабельність активів до 10%, забезпечити зростання чистого прибутку та сформувати довгострокові конкурентні переваги. Системне впровадження технічних, маркетингових та управлінських змін створює синергетичний ефект, що забезпечує не лише економію витрат, але й покращення репутації, прискорення логістичних процесів та підвищення якості послуг.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що сформована стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна» є комплексною, реалістичною та обґрунтованою. Вона враховує сучасні вимоги до підприємств галузі, специфіку роботи у період воєнного стану та

необхідність адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат, зміцнення ринкових позицій, забезпечення стабільності діяльності та створення основи для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «А-Бетон Україна» можливе за умови послідовної реалізації комплексу технічних, маркетингових, фінансових та управлінських заходів, що забезпечують модернізацію підприємства, оптимізацію його діяльності та підвищення здатності ефективно функціонувати в умовах зростаючих викликів та ризиків зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер В. В. Теорія економічного розвитку: Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури) : Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 456 с.
2. Азоєв Г. Л. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
3. Ансоф І. О. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: Основи, 2019. 355 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 416 с.
5. Федонін О. С., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2017. 316 с.
6. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. №12, ст. 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 23.10.2025)
7. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. Л.: Компакт-ЛВ, 2018. 304 с.
8. Градов О. М. Економіка підприємства: теорія та практика забезпечення конкурентоспроможності: Навч. посіб. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 372 с.
9. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2019. № 1(44). С. 219-225
10. Журба І. О. Суть та значення конкурентоспроможності підприємства : Навч. посіб. К. : Вид-во ЦНЛ, 2018. 352 с.
11. Довбенко В. І. Фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Вісник Зовнішня торгівля: право та економіка*, 2017. № 6 (35). С. 29–35.
12. Литвинова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*, 2022. № 9. С. 35–37

13. Ілляшенко С. М. Конкурентоспроможність підприємства: оцінювання та механізми забезпечення: Навч. посіб. С.: Університетська книга, 2020. 268 с.
14. Кузнецова Т. В. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Економіка та держава*, 2023. №5. С. 45–50
15. Котлер Ф. В., Келлер К. К. Маркетинг менеджмент: Навч. посіб. К.: Вільямс, 2020. 912 с.
16. Мартиненко В. І. Стратегічне управління розвитком підприємства: теорія і практика: Навч. посіб. Л.: Новий Світ, 2022. 278 с.
17. Савчук В. П. Конкурентоспроможність підприємств: теорія, методологія, практика: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 412 с.
18. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 310 с.
19. Шумпетер Й. О. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу: Навч. посіб. К.: Основи, 2018. 254 с.
20. Вороніна О. М. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Вісник Економічний простір*, 2022. №178. С. 32–39
21. Кононенко В. І. Конкурентоспроможність підприємства: фактори впливу та напрями підвищення. *Вісник економічної науки України*, 2021. №2. С. 56–61
22. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Ol_eksandr-Bazyk-56-76.pdf (дата звернення: 24.10.2025)
23. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf> (дата звернення: 24.10.2025)
24. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів в контексті цифрової трансформації економіки URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4\(37\)/15.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/4(37)/15.pdf) (дата звернення: 24.10.2025)

25. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34939/2/FMZKPNES_2021_Sukach_H-Theoretical_aspects_of_competitiveness_138-140.pdf (дата звернення: 24.10.2025)
26. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: Навч. посіб. Т.: Економічна думка, 2018. 570 с.
27. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. С. 10-18
28. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб.. К.: Вільямс, 2020. 340 с.
29. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ*. 2022. №22. С. 52-59
30. Виноградова О. В., Куценко О. В. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 2. С. 97-101
31. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf> (дата звернення: 29.10.2025)
32. Коваленко О. М., Станіславик О. В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2020. №2. С. 223-230
33. Гутарева Ю. В., Петрова Г. О. Конкурентоспроможність підприємства: Сутність, визначення, складові. *Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф. 09-10 вересня 2022 р.*, О.: ОНЕУ. 2022. С. 15-17
34. Дергачова В. В. Конкурентоспроможність підприємств: методи діагностики та управління: Навч. посіб.. К.: КНЕУ, 2020. 248 с.
35. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/26.pdf (дата звернення: 29.10.2025)

36. Левченко А. І. Порівняльний аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічні студії*. 2022. №10. С. 58–63
37. Іваненко В. Ю. Використання SWOT- та SPACE-аналізу для оцінювання конкурентних позицій підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №9. С. 82–88.
38. Тюріна Н. М., Кривда О. В. Методичні підходи до побудови інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2023. №6. С. 39–45
39. Шкурупій О. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. №3. С. 44–49
40. Соколенко С. І. Інтегральні методи визначення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2021. №2. С. 47–52
41. ТОВ "А-БЕТОН УКРАЇНА" URL: <https://vkursi.pro/card/tov-a-beton-ukraina-42571539> (дата звернення: 29.10.2025)
42. Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності URL: <https://buklib.net/books/35163/> (дата звернення: 29.10.2025)
43. Аналіз виробничо-господарської діяльності URL: <https://studfile.net/preview/4492777/page:4/> (дата звернення: 29.10.2025)
44. Економічний аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства URL: https://stud.com.ua/77796/ekonomika/ekonomichniy_analiz_virobnicho_gospodarskoyi_diyalnosti_pidpriyemstva (дата звернення: 29.10.2025)
45. Обґрунтування напрямів вибору антикризової стратегії бізнес-організації в рамках концепції її реструктуризації URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/45.pdf> (дата звернення 29.10.2025)
46. Козаченко Г. В. Організація та дезорганізація діяльності підприємства: взаємозумовленість та взаємозв'язок. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 58–63

47. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення 29.10.2025)

48. Дутченко О. М., Семененко Т. О. Оцінка потенціалу підприємства: Навч. посіб.. С.: Сумський державний університет, 2017. 113 с.

49. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання: Навч. посіб.. Д.: Вид-во Цифрова типографія, 2016. 257 с.

50. Методика комплексної оцінки виробничо-маркетингового потенціалу підприємства URL : http://www.economy.in.ua/pdf/3_2015/9.pdf (дата звернення 10.11.2025)

51. Юдін М. А. Фінансовий потенціал машинобудівного підприємства : Навч. посіб.. С.: Сумський державний університет, 2018. 249 с.

52. Гончарова Ю. С. Методи та етапи оцінки фінансового потенціалу підприємства: Навч. посіб.. К.: КНЕУ, 2020. 197 с.

53. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб.. К.: Київський нац. екон. ун-т, 2016. 316 с.

54. Митрофанов Г. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб.. К.: Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2022. 301 с.

55. Танклевська Н. С. Фінансовий потенціал як категорія управління фінансами підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2019. № 2. С. 257–262

56. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства URL : https://vlp.com.ua/files/25_24.pdf (дата звернення 13.11.2025)

57. Трудовий потенціал підприємства: сутність, структура, підходи до її формування URL <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8911/1/Utkin%D0%B0.pdf> (дата звернення 13.11.2025)

58. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності промислового підприємства URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35261/2/NFEPSEV_2021_Krause_O-Marketing_analysis_of_the_140-147.pdf (дата звернення 17.11.2025)

59. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/33.pdf (дата звернення 17.11.2025)

60. Хомяков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства: Навч. посіб.. К.: Кондор, 2017. 400 с.

61. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. посіб.. К.: КНЕУ, 2016. 316 с.

62. Солодченко І.Ю. Нематеріальні активи за Міжнародними стандартами: Навч. посіб.. К.: Кондор. 2016. № 12. С. 94–103

63. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/33.pdf (дата звернення 17.11.2025)

64. Фляйшер К. О., Бенсуссан Б. Р. Стратегічний та конкурентний аналіз. Методи та засоби конкурентного аналізу у бізнесі: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 541 с.

65. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2018/10/metody-otsenki-konkurento-sposobnosti-predpriyatiya/> (дата звернення 17.11.2025)

66. SWOT-аналіз із прикладами URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення 17.11.2025)

67. Як провести SWOT-аналіз: інструкція, поради та приклади URL: <https://happymonday.ua/yak-provesty-swot-analiz> (дата звернення 17.11.2025)

68. SWOT-АНАЛІЗ URL: <https://ukrainsdigital.com/swot-analiz/> (дата звернення 17.11.2025)

69. Що таке SWOT-аналіз і навіщо він потрібен HR? URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-swot-analiz-i-navishho-vin-potriben-hr/> (дата звернення 17.11.2025)

70. PEST-аналіз: вивчення зовнішнього середовища URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo-seredovishha/> (дата звернення 17.11.2025)

71. Оцінки і рішення по конкурентним перевагам та конкурентоспроможності URL: https://stud.com.ua/34970/menedzhment/otsinki_ri_shennya_konkurentnim_perevagam_konkurentospromozhnosti (дата звернення 17.11.2025)

72. Конкурентоспроможність підприємства URL: https://buklib.net/books/2_4012/ (дата звернення 17.11.2025)

73. Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (11). С. 11–16

74. Методика SPACE-анализа URL: <https://apni.ru/article/1977-metodika-space-analiza> (дата звернення 17.11.2025)

75. Space-аналіз як метод оцінки стратегічного положення молокопереробного підприємства URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a6d11bca-5540-472e-a1fe-5ea76cc8701d/content> (дата звернення 17.11.2025)

76. Space-аналіз URL: https://pidru4niki.com/89759/menedzhment/space_analiz (дата звернення 17.11.2025)

77. Метод space-аналізу URL: <https://studfile.net/preview/9015155/page:23/> (дата звернення 17.11.2025)

78. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації. Монографія. К.: КНТЕУ, 2015. 344 с.

79. Конкурентна діагностика фірми: концепція, зміст, методи: Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2018. 240 с.

80. Прус Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів. *Вісник ТДЕУ*. № 2. 2016. С. 20–27

81. Нефедова О. Г. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств. *Вісник культура народів Причорномор'я*. 2015. № 62. С. 36–39

82. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. Т.: «Економічна думка». 2016. 390 с.

83. Перерва І.В., Єдинак В.С. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 394 с.

84. Ляхович Л. В. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення: Навч. посіб.. К.: КНЕУ, 2017. 168 с.

85. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4794> (дата звернення 19.11.2025)

86. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf (дата звернення 25.11.2025)

87. Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: теоретичні аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 18. С. 74–77

88. Вінниченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 15. С. 49–57

89. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства URL: file:///E:/Downloads/4103_103-117.pdf (дата звернення 25.11.2025)

90. Особливості застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-202_209.pdf (дата звернення 25.11.2025)

91. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом стратегічного управління URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2016/16.pdf (дата звернення 05.12.2025)

92. Прогнозування конкурентоспроможності підприємства URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7885dd02-7a70-405d-beb5-b558d9a58d99/content> (дата звернення 05.12.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність мікропідприємства «А-Бетон Україна» за 2020 рік

Форма № 1-мс

Баланс на 31 грудня 2021 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	4626,1	10803,6
первісна вартість	1011	5986,4	12046,8
Знос	1012	1360,3	1243,2
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4626,1	10803,6
II. Оборотні активи Запаси	1100	2013,5	2924,3
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4693,5	4671,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	337,9	6104,3
Інші оборотні активи	1190	28,6	312,5
Усього за розділом II	1195	7073,5	14012,8
Баланс	1300	11699,6	24816,4

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Капітал	1400	500,0	500,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	999,8	2210,2
Усього за розділом I	1495	1499,8	2710,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	2025,8
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	-	3000,0

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	5515,9	9515,8
розрахунками з бюджетом	1620	226,2	471,2
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2,2	1,8
Інші поточні зобов'язання	1690	4455,5	7091,6
Усього за розділом III	1695	10199,8	20080,4
Баланс	1900	11699,6	24816,4

2. Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50134,0	17777,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(45086,4)	(14223,6)
Інші доходи	2160	2444,7	516,5
Інші витрати	2165	(6004,6)	(3036,2)
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	52578,7	18293,8
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(51091,0)	(17259,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1487,7	1034,0
Податок на прибуток	2300	(277,3)	(186,1)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	1210,4	847,9

Фінансова звітність малого підприємства «А-Бетон Україна» за 2022 рік
Баланс на 31 грудня 2022 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	6,8	20,0
Нематеріальні активи			
Первісна вартість	1001	8,0	23,5
Накопичена амортизація	1002	(1,2)	(3,5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1876,6	1242,7
Основні засоби:	1010	8920,2	13210,2
первісна вартість	1011	10162,2	16418,8
Знос	1012	(1242,0)	(3208,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10803,6	14472,9
II. Оборотні активи	1100	2 837,7	3 670,6
Запаси:			
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 664,4	9 329,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7,3	10,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	224,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6104,3	1341,9
Витрати майбутніх періодів	1170	93,1	203,3
Інші оборотні активи	1190	219,4	772,5
Усього за розділом II	1195	13926,2	15553,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	86,6	-
Баланс	1300	24816,4	30026,2

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500,0	10000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 210,2	2 238,5
Неоплачений капітал	1425	-	1 940,0
Усього за розділом I	1495	2 710,2	10 298,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 025,8	1 389,1
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3 000,0	3005,6
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9515,8	9 900,6
розрахунками з бюджетом	1620	471,2	29,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	277,3	19,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	1,8	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7091,6	5 403,1
Усього за розділом III	1695	20080,4	18 338,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	24816,4	30 026,2

2. Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33 959,1	50 134,0
Інші операційні доходи	2120	3 942,0	2 444,7
Інші доходи	2240	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	32 034,3	45 086,4
Інші операційні витрати	2180	5 660,7	5 988,5
Інші витрати	2165	99,8	16,1
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	37901,1	52578,7
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	37 794,8	51 091,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	106,3	1 487,7
Податок на прибуток	2300	19,1	277,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	87,2	1 210,4

Фінансова звітність малого підприємства «А-Бетон Україна» за 2023 рік
Баланс на 31 грудня 2023 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	20,0	16,4
Нематеріальні активи			
Первісна вартість	1001	23,5	27,1
Накопичена амортизація	1002	(3,5)	(10,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1242,7	1935,2
Основні засоби:	1010	13210,2	43578,8
первісна вартість	1011	16418,8	54074,9
Знос	1012	(3208,6)	(10496,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14472,9	45530,4
II. Оборотні активи	1100	3 670,6	3114,6
Запаси:			
у тому числі готова продукція	1103	2136,5	1766,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 329,8	5783,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10,6	286,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	200,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	224,6	202,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1341,9	1675,7
Витрати майбутніх періодів	1170	203,3	541,4
Інші оборотні активи	1190	772,5	7237,8
Усього за розділом II	1195	15553,3	18841,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	30026,2	64371,8

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000,0	10000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 238,5	7470,3
Неоплачений капітал	1425	(1 940,0)	-
Усього за розділом I	1495	10 298,5	17470,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 389,1	21863,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3005,6	2065,4
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	4472,2
товари, роботи, послуги	1615	9 900,6	5354,6
розрахунками з бюджетом	1620	29,3	1164,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	19,1	954,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 403,1	11981,4
Усього за розділом III	1695	18 338,6	25037,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	30 026,2	64371,8

2. Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73323,4	33959,1
Інші операційні доходи	2120	1147,5	3942,0
Інші доходи	2240	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(61495,0)	(32034,3)
Інші операційні витрати	2180	(4617,8)	(5660,7)
Інші витрати	2270	(1971,9)	(99,8)
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	74470,9	37901,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(68084,7)	(37794,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6386,2	106,3
Податок на прибуток	2300	(1154,4)	(19,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	5231,8	87,2

Фінансова звітність малого підприємства «А-Бетон Україна» за 2024 рік
Баланс на 31 грудня 2024 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	16,4	10,1
Нематеріальні активи			
Первісна вартість	1001	27,1	15,1
Накопичена амортизація	1002	(10,7)	(5,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1935,2	9725,6
Основні засоби:	1010	43578,8	23693,2
первісна вартість	1011	54074,9	54120,2
Знос	1012	(10496,1)	(30427,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	45530,4	33428,9
II. Оборотні активи	1100	3114,6	4181,3
Запаси:			
у тому числі готова продукція	1103	1766,3	2148,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5783,1	8316,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	286,6	598,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	200,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	202,2	259,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1675,7	1289,7
Витрати майбутніх періодів	1170	541,4	570,2
Інші оборотні активи	1190	7237,8	4347,9
Усього за розділом II	1195	18841,4	19563,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	64371,8	52992,8

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000,0	10000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7470,3	10870,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	17470,3	20870,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	21863,9	17170,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2065,4	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4472,2	1681,0
товари, роботи, послуги	1615	5354,6	8628,3
розрахунками з бюджетом	1620	1164,0	227,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	954,4	227,2
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11981,4	4416,0
Усього за розділом III	1695	25037,6	14952,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	64371,8	52992,8

2. Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78801,9	73323,4
Інші операційні доходи	2120	1837,1	1147,5
Інші доходи	2240	1314,1	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(70299,4)	(61495,0)
Інші операційні витрати	2180	(3942,9)	(4617,8)
Інші витрати	2270	(3509,8)	(1971,9)
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	81953,1	74470,9
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(77752,1)	(68084,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4201,0	6386,2
Податок на прибуток	2300	(801,0)	(1154,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	3400,0	5231,8